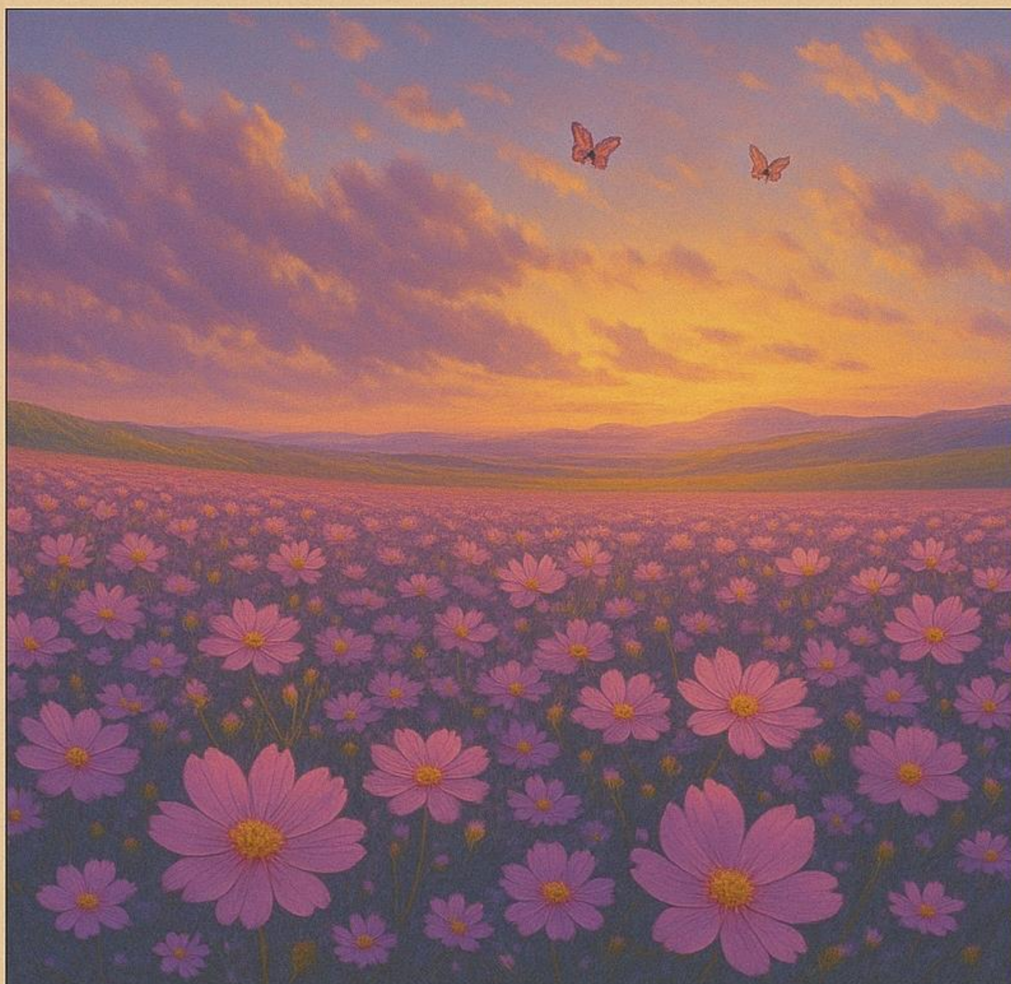
A ARTE DA RIQUEZA



THOMAS CLEARY

Tradução: Amadeu Duarte

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO

INTRODUÇÃO

Quem não adquiriu riqueza na juventude, rumina como as velhas garças num lago sem peixes. — GAUTAMA BUDA

O dinheiro fala, mesmo no inferno. — PROVÉRBIO JAPONÊS

Há mais de dois mil anos, um enigmático filósofo indiano formulou uma ciência da riqueza e da soberania, sintetizando princípios sociais, psicológicos, económicos e estratégicos num programa abrangente. Imortalizando esta ciência na língua sânscrita — um composto elegante de poesia e lógica —, o filósofo transmitiu os seus métodos a um obscuro pastor-soldado. Seguindo os conselhos do filósofo, o pastor-soldado ascendeu no mundo, acabando por fundar o maior império da história da Índia.

Esse pastor transformado em imperador foi Chandragupta Maurya, fundador do império e da dinastia que levam o seu nome. Por ter surgido da obscuridade, não se sabe ao certo a data do seu nascimento. Os gregos referiam-se a ele como Sandracottus, e Chandragupta destacou-se no último quarto do século IV a.E.C. Unificando pela primeira vez grande parte do subcontinente indiano sob um só governo, Chandragupta viria ainda a incorporar vastas regiões do Caxemira e do Afeganistão, repelindo os invasores gregos — remanescentes das campanhas de Alexandre — até à Pérsia.

A dinastia Maurya governou durante cerca de um século e meio, aproximadamente de 325 a 182 a.C. O imperador Ashoka, neto do fundador, que alargou o império por via da conquista e reinou entre cerca de 273 e 232 a.C., é particularmente célebre entre os últimos governantes Maurya. Após converter-se ao Budismo e renunciar à guerra, Ashoka tornou-se um distinto patrono da cultura. Convocou um histórico concílio budista e estabeleceu uma missão budista internacional, difundindo a sabedoria de Buda por todo o subcontinente indiano e até ao Afeganistão, Pérsia, Grécia, Egipto e além.

Os Editos de Ashoka — exortações piedosas gravadas em pilares de pedra espalhados pelo império — figuram entre os grandes monumentos do mundo antigo. Através das conquistas Maurya e das missões culturais, a civilização indo-ariana absorveu culturas indianas antigas numa escala sem precedentes e restabeleceu contactos com outros ramos da civilização ariana — grega, latina e celta — cada uma das quais havia, entretanto, absorvido elementos de inúmeras outras culturas antigas, no decurso de migrações e assentamentos por várias regiões.

Embora a profusão antiga de filosofias abstratas torne o pensamento indiano algo exótico e etéreo aos olhos de muitos hoje em dia, a verdade é que nada pode ser mais concreto e prático do que aquilo que encontramos na clássica *Arte da Riqueza* em sânscrito. No entanto, de modo algum se pode considerar este pensamento

meramente materialista, pois está intimamente ligado à condição psicológica e moral do indivíduo e da sociedade.

Kautilya, o pensador cuja filosofia da riqueza e da soberania inspirou e sustentou o extraordinário sucesso do império Maurya, foi apelidado de Aristóteles da Índia e Maquiavel da Índia. Ao integrar um amplo espectro de preocupações humanas no seu pensamento, conjugando princípios éticos com ciências estratégicas, as ideias de Kautilya naturalmente ressoam com outras filosofias práticas clássicas do Oriente e do Ocidente. Alguns paralelismos óbvios são aqui ilustrados, para enriquecer a apreciação do pensamento de Kautilya.

O senso comum e as tradições antigas dizem-nos que nenhuma fórmula para o sucesso, em qualquer domínio, funciona como um encanto mágico, aplicado mecanicamente sem ter em conta os tempos, as circunstâncias e as pessoas envolvidas. Talvez a forma mais interessante, criativa e produtiva de utilizar os clássicos perenes das grandes civilizações no mundo contemporâneo seja através do estímulo ao pensamento que eles proporcionam quando utilizados livremente e sem preconceitos: usados como exercício e não como doutrinação; e considerados com racionalidade e reflexão, em vez de com religiosidade ou dogmatismo.

A RAIZ DA FELICIDADE É A JUSTIÇA;
A RAIZ DA JUSTIÇA É A RIQUEZA.
A RAIZ DA RIQUEZA É A SOBERANIA;
A RAIZ DA SOBERANIA É O DOMÍNIO DAS FACULDADES.

A raiz da felicidade é a justiça, porque dificilmente podemos ser felizes se vivemos em constante conflito, sempre em alerta, preocupados, a maquinar. Se formos tão egoístas ou insensíveis que ofendemos habitualmente os outros ou violamos os seus direitos, não podemos viver uma vida feliz — simplesmente devido ao atrito e à hostilidade que tal comportamento injusto gera.

Também não é possível levar uma vida feliz se não existir um sentido de ordem ou de justiça que sirva de referência para os indivíduos e comunidades nas suas relações, pois a insegurança e a suspeição que daí advêm criam um ambiente de desconfiança.

A raiz da justiça é a riqueza porque, em situações de carência extrema, o instinto sobrepõe-se à inteligência. Mêncio, um sábio chinês que viveu aproximadamente na mesma época que o filósofo indiano Kautilya, observou que, no seu tempo, o ar e a água eram tão abundantes que qualquer pessoa os oferecia quando solicitados; se os feijões e o trigo fossem assim tão abundantes, ponderava o sábio, ninguém deixaria de ser benevolente.

Há ainda outra razão para que a justiça esteja enraizada na riqueza. “A pobreza cala o homem inteligente”, dizia o sábio sufi Hadrat Ali, “impedindo-o de apresentar os seus argumentos, e o indigente é um estranho na sua própria terra.” As pessoas que não têm sucesso segundo os critérios da sua sociedade não são respeitadas, tornando difícil obter justiça do sistema social. E, não conseguindo proteger-se a si mesmas, tampouco conseguem proteger os outros. Neste sentido, um grau

razoável de prosperidade é uma conquista necessária para qualquer pessoa com responsabilidade social — sobretudo responsabilidade para com os outros.

É uma experiência diária, no entanto, que a riqueza material, por si só, não basta para garantir segurança e justiça. Certamente, há pessoas ricas que continuam insatisfeitas, ambiciosas e predadoras. Por isso mesmo, no sistema social tradicional ariano, a educação moral precede o compromisso profissional.

O sábio sufi Hadrat Ali disse: *não há riqueza como a inteligência, nem pobreza como a ignorância.* Aquele que possui inteligência, mesmo sem riqueza material, pode obtê-la através da aplicação dessa inteligência, enquanto o rico sem inteligência tende a perder as vantagens que tem, por não saber aplicá-las com discernimento.

Assim, a raiz da riqueza não é a riqueza em si, mas aquilo que permite adquiri-la honestamente e aplicá-la de forma justa. O sábio afirma, por isso, que a raiz da riqueza é a soberania. Isto significa mais do que uma simples esfera de influência; refere-se à capacidade de aplicar a própria vontade e utilizar os recursos pessoais de forma autónoma, segundo os ditames da inteligência, em consonância com a busca do bem-estar, da justiça e da felicidade.

A soberania começa no indivíduo, no domínio de si próprio, estendendo-se ao meio social e material na medida do desenvolvimento interior das faculdades humanas. Por isso, a raiz da soberania, diz o sábio, é o controlo das faculdades. Isto tem um duplo significado: autocontrolo e autoaplicação.

O domínio das faculdades, enquanto autocontrolo, é a raiz da soberania porque permite ao indivíduo agir no mundo com um espírito firme, não sendo facilmente desviado por atrações ou distrações momentâneas. Os antigos estrategas chineses falavam em manipular adversários através do desejo e da ira; aqueles que dominam as suas faculdades são, nesse sentido, vencedores, pois não podem ser derrotados por tais táticas.

O domínio das faculdades, enquanto autoaplicação, é também a base da soberania, porque o potencial interior é inútil se não for mobilizado. Esta mobilização do potencial interior deve ainda corresponder, de algum modo, a um potencial exterior existente. A capacidade de perceber, compreender e aplicar eficazmente essa correspondência entre possibilidade e oportunidade é também parte integrante do domínio de si — ou do domínio das faculdades.

Do domínio dos sentidos, nasce a soberania; da soberania, a riqueza; da riqueza, a justiça; e da justiça, a felicidade — este é, em suma, o esboço de toda a arte e ciência da riqueza. As *aforismas* que se seguem desenvolvem este processo de amadurecimento moral e intelectual, através do qual se alcançam o domínio de si, a soberania, a riqueza, a justiça e a felicidade.

A RAIZ DO DOMÍNIO DAS FACULDADES É A ORIENTAÇÃO;
A RAIZ DA ORIENTAÇÃO É A CONVIVÊNCIA COM OS MAIS VELHOS.
DA CONVIVÊNCIA COM OS MAIS VELHOS NASCE O DISCERNIMENTO;
ATRAVÉS DO DISCERNIMENTO PODE ALCANÇAR-SE A PROSPERIDADE.

A raiz do domínio das faculdades é a orientação, porque é impossível controlar as faculdades de forma arbitrária. Não só é impossível, como tal tentativa é perigosa. Versões popularizadas de ensinamentos orientais sugerem por vezes que o domínio das faculdades pode ser atingido apenas através de algum tipo de meditação, concentração ou prática iogue, mas o facto, bem documentado, é que disciplinas mentais simplificadas e praticadas de forma isolada, com motivações egoístas, tendem a provocar perturbações psicológicas, cristalizar fixações e alimentar pensamentos e comportamentos ilusórios.

Ninguém poderá negar, com justiça, que algum grau de disciplina e cultivo pessoal é necessário para viver no mundo, no seio da sociedade, onde se interage com outras pessoas diariamente. A vida interior também pode ser cultivada, com efeitos benéficos sobre a vida exterior; mas uma concentração parcial numa só faceta do ser acabará inevitavelmente por gerar um desenvolvimento desequilibrado ou incompleto.

Tanto a vida interior como a exterior — e a sua interação na experiência — respondem de forma adaptativa à orientação durante o seu desdobramento e evolução. Na ausência de cultivo consciente, essa orientação pode reduzir-se a uma sequência mais ou menos aleatória de impactos, moldada pelo acaso histórico e ambiental. O resultado é uma personalidade sem coerência interna, um indivíduo sem autonomia intrínseca. Isto não é tanto um juízo moral como uma descrição de energia bloqueada.

A resposta ao desenvolvimento pessoal desordenado é a *"convivência com os mais velhos"*, ou seja, escutar receptivamente a voz da experiência. Como afirma Ali, o sábio sufi: *"não há apoio como a consulta."* Buda disse: *"assim como a língua distingue o sabor da sopa, o inteligente reconhecerá a verdade de imediato, ao conviver com os sábios, ainda que por pouco tempo."* Um clássico Chan afirma: *"a convivência com os bons é como andar no meio do orvalho e da névoa — embora não te molhem, com o tempo as tuas roupas ficam húmidas."* E Buda também disse: *"àqueles que são sempre corteses e respeitosos para com os mais velhos, aumentam quatro coisas: a vida, a beleza, a felicidade e a força."*

A voz da experiência manifesta-se de várias formas. Por vezes, os "mais velhos" de quem adquirimos discernimento são pessoas experientes e conhecedoras da nossa família, vizinhança, locais de trabalho ou de lazer. Outras vezes, são palavras de sabedoria vindas das nossas tradições sagradas, escrituras, clássicos, histórias, músicas ou arte. E, noutros momentos, os mais velhos são as pedras, as árvores, os rios, as colinas e outros elementos da natureza, que nos ensinam com a sua experiência e com as leis naturais de causalidade a que obedecem. Como escreveu um pensador chinês: *"aprender é um exercício quotidiano, em que a atenção deve ser exercida em cada situação."*

O discernimento assim desenvolvido através da observação, da experiência e da prática efetiva torna-se parte permanente da personalidade — um bem permanente, uma forma de riqueza abstrata que pode gerar prosperidade concreta ao ser aplicada segundo o potencial dos tempos e circunstâncias em que se vive. *"aquela ação está bem feita,"* disse Buda, *"que não é seguida de arrependimento e cujas consequências trazem alegria e felicidade."* Esta adequação da ação,

fundamento do sucesso, pode ser realizada através do alcance e exercício do verdadeiro discernimento — ver e compreender as coisas como foram, como são e como podem vir a ser.

O INDIVÍDUO BEM-SUCEDIDO REALIZA O DOMÍNIO DE SI;
QUEM DOMINA A SI MESMO USUFRUI TODAS AS RIQUEZAS.

O domínio de si permite ao indivíduo bem-sucedido usufruir de todas as riquezas de diversas maneiras. Desde logo, o domínio de si sustenta a paciência e a diligência necessárias para criar riqueza. Durante esse processo, ajuda também a evitar que se perca o rumo dos objetivos de longo prazo devido à sedução de ganhos imediatos.

Além disso, uma vez alcançado o sucesso, o domínio de si impede que o indivíduo se torne complacente e desperdice os frutos do seu esforço honesto.

Existem muitas expressões tradicionais que abordam esta questão. Um provérbio budista diz: "os despojos da guerra são usados na celebração." Se trabalharmos apenas para consumir, e consumirmos tudo o que ganhamos, não há progresso real. A forma como utilizamos os frutos do nosso trabalho, para além da satisfação das necessidades dos nossos dependentes, é essencial à continuidade e ao desenvolvimento da prosperidade.

Pode parecer que nada põe mais à prova a alma do que o fracasso e a derrota. Contudo, os reveses podem, na verdade, estimular a determinação e o aperfeiçoamento. Quando alcançamos algum sucesso, somos tentados a sentir-nos satisfeitos connosco próprios, o que pode levar à estagnação ou à formação de ideias inflacionadas sobre o nosso próprio valor. Assim disse Ali: *"não há prova como a da realização."* É, pois, aquele que possui domínio de si que pode verdadeiramente usufruir de todas as riquezas.

A CONQUISTA DA RIQUEZA CRIA PROSPERIDADE PARA O POVO;
EM VIRTUDE DA PROSPERIDADE DO POVO,
MESMO UM DOMÍNIO SEM LÍDER SERÁ ORDENADO.

O antigo clássico chinês *I Ching* diz: "os que estão acima asseguram os seus lares pela bondade para com os que estão abaixo." Um dos maiores prazeres da riqueza está em partilhá-la. Contudo, tal como o indivíduo bem-sucedido que perde o domínio de si desperdiça a riqueza que arduamente conquistou, partilhar riqueza com pessoas perdulárias produz o mesmo efeito — e com ainda maior rapidez. Por outro lado, a geração e aplicação da riqueza de forma a criar um círculo cada vez mais alargado de prosperidade elimina os efeitos consumistas do consumo insensato.

Se as pessoas prosseguirem, com razoabilidade e consciência, atividades que gerem riqueza para si e para os outros, o tecido social pode ser sustentado por um sentido comum de interesse partilhado — ou, dito de outro modo, pelo bom senso de que o bem dos indivíduos e o bem da comunidade estão inextricavelmente ligados.

Vista sob esta perspetiva, a máxima religiosa “Ama o teu próximo como a ti mesmo” deixa de parecer um ideal heroico de sacrifício pessoal para se revelar uma apreciação prática do facto de que os nossos próximos são, de facto, parte de nós; a nossa própria subsistência — quanto mais a felicidade — depende, em muitos aspetos, dos nossos semelhantes, no sentido mais amplo da palavra.

A emergência de uma ordem social, fundada no reconhecimento mútuo como partes de um todo, é um processo natural, que convoca a razão e a boa vontade de todos quantos participam conscientemente. Quando a atividade de um indivíduo, ou de um grupo coordenado, gera riqueza para além das necessidades imediatas, o lucro total não se traduz apenas na riqueza em si, mas também na sua reinvestigação criativa — no desenvolvimento de riqueza criativa. Seja na vida do indivíduo, da família, da empresa ou da nação, a função da riqueza no bem-estar do todo é o que, em última instância, determina o estado futuro da organização.

A IRA DO POVO
É A MAIS GRAVE DE TODAS.

A ira do povo é a mais grave porque destrói a solidariedade e a cooperação, desviando a energia de atividades construtivas e criativas para medidas defensivas ou corretivas. Quer no governo, nos negócios ou na vida social, a oposição de rivais ou inimigos não se compara à do próprio povo. A desagregação interna compromete o organismo desde o seu interior e, além disso, aumenta a vulnerabilidade perante pressões ou ameaças externas.

Este princípio está bem representado noutras tradições. O filósofo chinês Mêncio afirmou que o fundamento do Estado não é o governo, mas o povo. Confúcio disse que a perda de confiança é pior do que a morte: “a morte sempre existiu, mas sem confiança não se pode permanecer de pé.” De igual modo, quando o profeta Maomé nomeou um governador para o Iémen, advertiu-o: “teme o clamor dos oprimidos, pois entre ele e Deus não há véu.”

O antigo *I Ching*, uma das principais fontes da tradição confucionista e taoista, também aborda esta questão: “as pessoas cultivadas distribuem bênçãos até alcançarem os que estão abaixo de si, evitando a presunção da virtude.” Huanchu, pensador taoista da dinastia Ming, escreveu: “se aqueles que têm a sorte de ocupar cargos oficiais e de viver bem alimentados e abrigados não se preocuparem em promover a boa educação e as boas obras, mesmo que vivam cem anos, é como se nunca tivessem vivido.”

A responsabilidade social é considerada natural nas tradições clássicas, não apenas devido à natureza social do ser humano e à necessidade de ordem cooperativa para garantir a subsistência material, mas também num espírito de gratidão e apreço pelas comodidades e confortos que só são possíveis graças à colaboração de uma multidão de pessoas, de vários ofícios, numa estrutura social coerente e satisfatória.

MELHOR É NÃO TER MESTRE
DO QUE TER UM MESTRE INDISCIPLINADO.

É melhor não ter compromissos do que estar vinculado a uma autoridade arbitrária e errática. Gautama Buda disse: "aquele que caminha com tolos lamentar-se-á por muito tempo." E também: "é melhor caminhar sozinho; não há companhia com o tolo. Caminha sozinho, como o elefante na floresta."
Quanto mais dedicada for a ação, quanto mais concentrada for a mente, mais crítica se torna a questão de saber se essa dedicação e concentração estão bem dirigidas.

O sábio confucionista da dinastia Song, Cheng Yi, ao escrever sobre o seguimento correto ou errado de líderes, definiu *"seguir para baixo"* como *"seguir os que erram, abandonar a compreensão e perseguir a ignorância."* A propósito da verdadeira liderança, o *I Ching* afirma: *"os líderes recorrem a recursos ilimitados de educação e reflexão para acolher e proteger o povo sem limites."* No entanto, quando não há liderança autêntica, o mesmo clássico afirma: *"as pessoas cultivadas sabem permanecer sozinhas sem temor."*

TENDO-SE PREPARADO, DEVE-SE PROCURAR COMPANHIA;
QUEM NÃO TEM ALIADOS NÃO TEM CERTEZA NO CONSELHO.

Estes são os três requisitos fundamentais da eficácia: preparação pessoal, bom conselho e esforço deliberado.

Tendo-se preparado significa que nada pode ser feito sem que primeiro nos tenhamos preparado a nós mesmos. Em *A Arte da Guerra*, Sun Tzu afirma que os guerreiros bem-sucedidos são aqueles que garantem primeiro a vitória e só depois vão à batalha.

Procurar companhia significa que os conhecimentos, pontos de vista e ideias dos outros são um recurso essencial no prosseguimento de um empreendimento construtivo. Confúcio dizia que podia encontrar mestres em qualquer lugar, observando com objetividade, retendo o bom e evitando o mau. O *I Ching* afirma: *"as pessoas cultivadas formam associações para discussão e ação."*

UMA RODA SOZINHA
NÃO PERMITE DESLOCAR-SE.

O ser humano é, por natureza, uma criatura social — não só no âmbito dos impulsos emocionais e intelectuais, mas também no campo da produtividade e da criatividade. Mesmo quando solitárias, as pessoas continuam a ser parte de um todo sem o qual nada poderia viver.

Privacidade e convivência em proporção adequada, solidão e sociedade na devida medida, são igualmente necessárias à saúde e integridade do indivíduo, pois o pleno desdobramento do ser integral manifesta-se e inspira os outros num ambiente rico e complexo, que abrange múltiplos níveis de experiência, tanto no plano mental como no material.

UM ALIADO É AQUELE QUE É O MESMO
NA ALEGRIA E NA AFLIÇÃO.

Aquele que se apega a ti nos bons tempos mas desaparece nos maus não é, verdadeiramente, um aliado — pois é nos tempos difíceis que os aliados mais se revelam. Alguém que partilha dos teus ganhos mas não dos teus prejuízos não é propriamente um parceiro, pois quem só tem a ganhar e nada a perder carece de metade da motivação natural.

Um provérbio budista Chan diz: *"foram os meus pais que me deram a vida; foram os meus companheiros que me criaram."* A questão das associações humanas sempre foi considerada fundamental, pois está na natureza do ser humano transmitir impulsos e atitudes pelo simples contacto. Foi por esta razão — mais do que por questões de estatuto social ou económico — que o conhecimento se concentrou e transmitiu, durante muito tempo, sobretudo no seio das famílias, pois estas eram centros naturais de associação humana.

O sábio sufi Ali aconselhou o seu próprio filho nestes termos: *"não sejas amigo de um tolo, pois ele prejudicar-te-á quando tentar ajudar; e não sejas amigo de um avarento, pois ele afastar-se-á de ti quando mais precisares."* O *I Ching* afirma: *"as pessoas cultivadas permanecem firmes sem se desviarem."* Gautama Buda disse: *"ver os nobres é bom; a sua companhia é sempre feliz. Quem nunca vê tolos será feliz para sempre."*

O INDIVÍDUO REFLEXIVO DEVE ESCOLHER UM CONSELHEIRO
QUE SEJA UM CONTRAPARTIDA ADEQUADA DE SI MESMO.

Poderá parecer razoável escolher como conselheiro alguém muito diferente de si, na suposição de que tal trará novas perspetivas e pontos de vista. No entanto, um conselho que provenha de um nível de conhecimento ou de uma experiência demasiado distante pode, precisamente por isso, revelar-se impraticável para o indivíduo em questão.

Para que o conselho seja útil, tem de situar-se dentro do campo do possível. Por muito bom que seja um conselho, se estiver para além da capacidade de quem o recebe para o pôr em prática, deixa de ter utilidade. Por isso, um conselheiro deve conhecer bem aquele a quem aconselha, para oferecer orientações sólidas no conceito e viáveis na execução. É por esta razão que se recomenda escolher um conselheiro semelhante a si. O estratega taoista conhecido como Mestre do Vale dos Demónios dizia: *"aqueles que têm a mesma voz chamam-se uns aos outros."* Confúcio disse: *"os que não seguem o mesmo caminho não devem consultar-se mutuamente."*

NÃO SE DEVE TORNAR CONSELHEIRO
A QUEM É INDISCIPLINADO, POR AFEIÇÃO.

Os sentimentos pessoais podem distorcer a nossa perceção do carácter dos outros, levando-nos a interpretar mal o que nos comunicam. Podemos gostar de certas pessoas, sentir afeição por elas e apreciar a sua companhia — mas isso não significa que sejam as pessoas a quem devemos recorrer para conselho. A escolha

de conselheiros deve ser mais objetiva do que subjetiva. Como sugere Confúcio: *"vê o que fazem, observa o como e o porquê, e examina os seus pressupostos."*

Um ditado budista Chan diz que é sábio ver o que há de bom no que se detesta, e o que há de mau no que se aprecia; o mesmo se aplica às pessoas, sejam conhecidas ou estranhas. Quando compreendemos as falhas e defeitos daqueles por quem sentimos afeição — e, igualmente, conseguimos reconhecer as qualidades e virtudes daqueles que talvez não apreciemos pessoalmente —, essa visão equilibrada permite-nos trabalhar com harmonia com qualquer pessoa, em quaisquer condições.

Há ainda um princípio importante a considerar do ponto de vista do próprio conselheiro. Quando lhe perguntaram como deveria um ministro servir o seu soberano, Confúcio respondeu: *"não o enganes, mesmo que tenhas de o ofender."* Os sentimentos humanos sendo o que são, da mesma forma que a afeição pode levar alguém a escolher mal o seu conselheiro, pode também impedir esse conselheiro de oferecer o conselho certo — por receio de causar desconforto emocional. Como diz um provérbio Chan: *"palavras sinceras podem ofender os ouvidos."*

Na vida quotidiana, somos normalmente influenciados por aquilo que vemos e ouvimos — mesmo (e por vezes sobretudo) quando essa influência nos passa despercebida. As fontes dessa influência incluem, naturalmente, as pessoas que nos rodeiam, pelo que estamos constantemente expostos às sugestões do meio social.

É por isso que as tradições clássicas atribuem tamanha importância às associações humanas no âmbito da educação e do desenvolvimento. Buda disse: *"se encontrares um companheiro prudente, um sábio associado que leva uma vida reta e superou as tribulações, caminha com ele — erguido e atento."*

DEVE-SE ESCOLHER COMO CONSELHEIRO
ALGUÉM SABEDOR E ISENTO DE AFECTAÇÃO.

Pode parecer evidente que um conselheiro deve ser conhecedor, mas a psicologia humana revela que o orgulho frequentemente acompanha o saber — e pode crescer até se transformar em afetação, ultrapassando a própria realidade. Ali disse: *"muitos intelectuais foram mortos pela sua ignorância — o saber que levavam consigo não lhes serviu de nada."*

Este ponto é sublinhado por muitos sábios antigos. Confúcio disse: *"mesmo que tenhas grandes capacidades, se fores arrogante e mesquinho, o resto não importa."* Huanchu dizia: *"os que ostentam moralidade são inevitavelmente caluniados por questões morais; os que ostentam erudição são sempre criticados por causa do seu saber."* Laozi afirmou: *"saber inconscientemente é o melhor; presumir saber o que não se sabe é doentio. Só reconhecendo a doença da ignorância é possível não adoecer."*

O Mestre taoista do Armazém Oculto dizia: "os verdadeiramente sábios não se chamam sábios."

TODOS OS EMPREENDIMENTOS COMEÇAM COM CONSELHO.

O mestre estratega Sun Tzu escreveu: *"avalia as vantagens de receber conselho, depois organiza as tuas forças em conformidade."* Um provérbio Chan diz: *"a estratégia no quartel-general determina o sucesso no estrangeiro."* Gastar energia sem direção esgota as pessoas e torna-as ineficazes a longo prazo. O sábio taoista Laozi disse: *"a viagem de dez mil milhas começa com o primeiro passo."* Sem planeamento prudente — o qual inclui procurar e aceitar conselho de fontes fiáveis e dignas —, há pouca probabilidade de dar o primeiro passo na direção certa. Como diz outro provérbio Chan: *"o torto não oculta o direito."* Segundo a lei natural, o resultado de uma atividade deve estar em conformidade com a causa e as condições do seu desenrolar.

O esforço mal orientado leva-nos cada vez mais longe do objetivo, quanto mais nos esforçamos. A diligência não compensa a má direção. É por isso que o conselho ou orientação inclui naturalmente uma avaliação realista da situação e das capacidades de quem o procura. O Mestre do Armazém Oculto dizia: *"a eficácia de um espelho em mostrar ao líder como ele é, é pequena comparada com a eficácia das pessoas instruídas em mostrar ao líder quem ele é."* Já o Mestre do Vale dos Demónios dizia: *"não há nada mais importante do que valorizar a sabedoria. A sabedoria recorre ao que é desconhecido da maioria e serve-se do que é invisível para quase todos. Uma vez em uso, a sabedoria permite agir por si mesmo — vendo o que pode ser escolhido — e agir pelos outros — reconhecendo o que é inevitável e trabalhando sobre isso."*

O CUMPRIMENTO DO QUE DEVE SER FEITO
RESIDE NA GUARDA DO CONSELHO;
QUEM DIVULGA O CONSELHO ARRUÍNA A TAREFA.

Guardar o conselho protege os planos da interferência do oportunista que quer tirar proveito alheio, do destruidor que procura a queda do competente, do impaciente que deseja lucrar de imediato, e do polemista que quer discutir e impor a sua vontade. Há, além disso, a lógica do silêncio como espaço de ação e manobra. Um plano mestre, revelado antes do tempo, pode cristalizar-se excessivamente na mente dos ouvintes, ao ponto de se perder a flexibilidade necessária. O pensador estratégico Mei Yaochen escreveu: "se te adaptas e ajustas em função da oposição, como poderias dizer de antemão o que irás fazer?"

POR NEGLIGÊNCIA CAIR-SE-Á SOB CONTROLO DOS INIMIGOS;
O CONSELHO DEVE SER GUARDADO DE TODAS AS PORTAS.

A impenetrabilidade e a impassividade, muitas vezes atribuídas como traços característicos de certos povos, são geralmente resultados de treino na prática da reserva. Esta reserva, ou discrição, é cultivada de forma deliberada pela razão simples, enunciada de forma concisa pelo nosso sábio: a negligência gera vulnerabilidade. Aqueles que não compreendem a natureza desta estratégia e interpretam os seus efeitos de forma pessoal acabam por sair prejudicados, tanto nas interações emocionais como nas competitivas.

Quando os pensamentos são facilmente adivinhados, as emoções facilmente provocadas e as sensibilidades íntimas reveladas, uma pessoa torna-se facilmente manipulável por quem procura explorar as fragilidades humanas em benefício próprio. Os Mestres de Huainan, da tradição taoista, disseram: "quando o gostar e o não gostar começaram a manifestar-se, a ordem e o caos seguiram caminhos distintos."

Este princípio é fortemente sublinhado na literatura estratégica. O Mestre do Vale dos Demónios disse: "no uso da estratégia tática, é melhor ser discreto do que público; e a aliança é ainda melhor do que a simples discrição — pois aliança significa uma parceria sem falhas."

É nesse estado de *"não haver falhas"* que se preserva a integridade de um indivíduo, de uma relação ou de um grupo. É nesse sentido — e não num sentido de segredo sinistro — que o Mestre do Vale dos Demónios afirmou: "o Caminho da mestria está na ocultação e na subtileza." Laozi explica: "será conversa vã o antigo ditado que diz que a subtileza preserva a integridade? Quando a verdade é plena, ainda assim recorre à subtileza."

PELO CUMPRIMENTO DO CONSELHO CRESCE O DOMÍNIO;
DIZ-SE QUE GUARDAR O CONSELHO É DA MAIOR IMPORTÂNCIA.

A mestria desenvolve-se através da aplicação de bons conselhos. Cumprir o conselho exige, antes de mais, reconhecer o que é um bom conselho, quão exequível ele é, qual o seu valor, e o que é necessário para o pôr em prática.

Estes discernimentos preliminares podem parecer elementares, mas não são necessariamente fáceis. Não basta desenvolver a própria perceção: é preciso também cultivar a companhia certa.

Segundo um mestre budista chinês da dinastia Song, num tempo em que a religião e a cultura pareciam florescer: "é raro encontrar alguém que diga que o certo é certo e o errado é errado, que seja equilibrado, verdadeiro e íntegro, livre de hipocrisia."

Guardar o conselho — mantê-lo confidencial — é importante não apenas como medida normal de segurança, mas também numa fase anterior do planeamento: a da avaliação do conselho. Manter silêncio enquanto se escuta e se avalia o conselho reduz interferências aleatórias e favorece a ponderação serena.

A dupla função do sigilo — pela segurança e pela privacidade — é perfeitamente captada pelo Mestre do Vale dos Demónios, que explica que o segredo interno preserva a integridade do grupo, enquanto o segredo externo preserva a integridade da operação: "os que fazem parte do interior mas falam com os de fora são ostracizados; os que estão de fora mas se exprimem com profundidade excessiva correm perigo."

Seguindo este raciocínio, percebe-se como a reserva tática pode permitir evitar a frustração causada pela hostilidade ou pela disputa. O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"O que as pessoas não apreciam não lhes deve ser imposto; o que*

não lhes diz respeito não lhes deve ser ensinado." Assim, o êxito pode ser favorecido pelo sigilo até que aquele que tem a responsabilidade final tenha determinado as necessidades, capacidades, mentalidades e preocupações dos que serão afetados pela ação.

O CONSELHO É UMA LÂMPADA PARA QUEM ESTÁ NA ESCURIDÃO
ACERCA DO QUE DEVE SER FEITO.

É preferível nada fazer do que agir ao acaso e errar. Pode haver a vantagem de receber outras perspetivas, mas a verdade é que, quando alguém não sabe o que fazer por si, não reconhecerá necessariamente um bom conselho apenas pela sua presença. Estando às escuras, não basta seguir uma direção — é preciso ter algum sentido de para onde essa direção nos leva.

Seguir conselhos às cegas quando se está na escuridão é passar da escuridão para outra escuridão. O conselho autêntico, portanto, inclui em si mesmo os meios para se testar a sua veracidade. Carácter provado, inteligência e conhecimento por parte de quem aconselha, lógica percetível, razão clara e viabilidade contextual no próprio conselho — quando tudo isto está presente, então o conselho é *"uma lâmpada para quem está na escuridão"*, pois não apela apenas à confiança ou ao entusiasmo: dissipa a escuridão em si.

OS DEFEITOS DOS OUTROS VEEM-SE
ATRAVÉS DOS OLHOS DOS CONSELHEIROS;
AO RECEBER CONSELHO, NÃO HAJA HOSTILIDADE.

Sentimentos pessoais ou dívidas privadas de qualquer natureza podem cegar alguém perante os defeitos de colegas ou associados na vida profissional. Nestes casos, as observações de conselheiros objetivos têm um valor inestimável, tendo em conta as perdas e danos que podem resultar de manter más companhias.

Enquanto preconceitos emocionais ou de outra índole comprometerem a capacidade de ver os outros tal como são, dificilmente se estará recetivo a pontos de vista diferentes. Segundo uma história das escrituras budistas, certo rei consultou um sábio sobre qual dos seus filhos deveria escolher como herdeiro do trono. O sábio respondeu com críticas devastadoras a todos os príncipes. O rei, furioso, quis condená-lo à morte. Rindo-se, o sábio pediu clemência: pois ao falar com tamanha franqueza a um rei, não teria ele provado ser um tolo — e não um sábio — indigno de ser ouvido?

É certo que os conselheiros devem ter tato, mas há um limite para a ocultação da verdade sem que ela se torne comprometida. Também é necessária recetividade por parte de quem procura conselho, especialmente em virtude das responsabilidades que carrega. Quem não tolera opiniões diferentes da sua tem dificuldade em aprender, mesmo com a própria experiência.

As pessoas em posições de poder têm uma necessidade proporcional de clareza para ver além dos sentimentos pessoais e avaliar os outros com objetividade. Yagyu Munenori, preceptor de um xogum do Japão do século XVII, faz este ponto com grande urgência no contexto da governação: *"há poucas pessoas próximas de*

um governante, talvez cinco ou dez. A maioria está distante. Quando muitos ressentem o governante, expressam os seus sentimentos. E se os que lhe são próximos agem em benefício próprio, sem consideração pelo seu papel, servem de modo a que o povo acabe por odiar o governante. Então, quando surge uma crise, são esses mesmos os primeiros a virar-se contra ele."

Se alguém não estiver aberto a informação ou conselhos que permitam perceber traições ocultas antes de estas se manifestarem, haverá sempre armadilhas que permanecerão invisíveis. Yagyu escreveu: *"se não perceberes a dinâmica de uma situação, podes ficar demasiado tempo entre pessoas com quem não devias estar — e acabar em apuros sem razão."*

Na *Floresta da Sabedoria*, uma coletânea Chan da dinastia Song, explica-se que a melhor forma de aprender a aceitar bons conselhos é aprender a reconhecer conselheiros sinceros. Um pensador diz: *"retém os mais maduros e afasta os aduladores oportunistas. O valor disto é que não haverá calúnia por corrupção nem ruturas por fações."*

Os aduladores oportunistas são muitas vezes os primeiros a estrangular as vias de conselho sincero, e a sua interferência pode, por vezes, ser acolhida com alívio por aqueles que, em segredo, desejam livrar-se da responsabilidade de decisões difíceis. Em todo o caso, quem ganha reputação de ouvir aduladores será abandonado pelos inteligentes e enredado nas disputas e maquinações de cortesãos interesseiros em busca de atenção e influência.

O CONSENTIMENTO SURGE QUANDO HÁ UNANIMIDADE DE TRÊS.

Duas pessoas podem enganar-se ou adular-se mutuamente, acreditando que estão certas, e passar a valorizar tanto essa ilusão que deixam de dar atenção a outras opiniões. Num grupo de três (ou mais), é mais difícil alcançar uma unanimidade fácil e acrítica, o que faz com que haja mais questionamento, reflexão e ponderação antes de se tomar uma decisão. Assim, o processo de conselho e consentimento tende a ter uma margem de erro reduzida.

Este fenómeno está refletido num provérbio japonês popular que diz: *"três pessoas juntas têm a sabedoria de um sábio."* A própria natureza da realidade quotidiana é, em parte, uma questão de acordo — ou convenção — como ilustra o provérbio chinês: *"se três pessoas disserem que é uma tartaruga, então é uma tartaruga."* Quando há *"unanimidade de três"*, isso significa que há um consenso prático, uma convenção funcional, que pode servir de base a empreendimentos coordenados e esforços cooperativos.

CONSELHEIROS SÃO AQUELES QUE VEEM A RAZÃO VERDADEIRA DAQUILO QUE DEVE OU NÃO DEVE SER FEITO.

Um objetivo pode parecer desejável, e um plano pode ser concebido para o alcançar, mas o entusiasmo e o esforço poderão revelar-se fúteis se o objetivo for irrealista, o plano for inexequível ou se houver má perceção das condições envolventes. A verdade é que, quando o desejo gera entusiasmo e este se

transforma em ação, as friezas práticas podem ser ignoradas no calor do momento de inspiração.

Por isso, a consideração da razão e dos meios é tão importante como a geração de ideias e aspirações. Quando compreendemos verdadeiramente por que razão fazemos uma coisa — ou evitamos outra —, podemos atingir o auge da eficácia. Se apenas soubéssemos para onde queremos ir, mas não como lá chegar, a ânsia de avançar pode iludir-nos, levando-nos a crer que encontraremos o caminho pelo caminho.

O verdadeiro conselho, então, não se limita a dizer o que fazer ou não fazer, mas torna isso claro ao explicar o porquê e o porquê não. Quando causas e efeitos são compreendidos, o conselho pode ser reconhecido sem dúvida e aplicado sem distorção. O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"o planeamento estratégico é o eixo entre a sobrevivência e a destruição. Se o pensamento não for adequado, a escuta será confusa e o tempo mal calculado, gerando erros no planeamento. E então, a intenção torna-se pouco fiável, vazia e inconsistente."*

O CONSELHO É TRAÍDO POR SEIS OUVIDOS.

Seis ouvidos representam três pessoas. Há um antigo ditado chinês que afirma: *"seis ouvidos não têm os mesmos planos"*, o que significa que é difícil manter a segurança quando os segredos são partilhados. A expressão *"seis ouvidos"*, em vez de *"três pessoas"*, torna a imagem mais vívida, sugerindo que até a mente de um só indivíduo pode estar dividida. Um ouvido pode estar a escutar uma coisa, enquanto o outro ouve outra; um pode estar sintonizado com uma conversa privada, enquanto o outro capta sinais do exterior. A complexidade resultante das diferentes visões, origens e interpretações complica inevitavelmente a questão da segurança.

QUEM MANTÉM A SUA AFEIÇÃO NAS ADVERSIDADES É UM AMIGO.

É quase desnecessário dizer que um *amigo de ocasião* — alguém que desaparece nos momentos difíceis — não é, de facto, amigo nenhum. Mas não há sabedoria nem consolo em descobrir essa verdade apenas depois dos factos. O sábio sufi Hadrat Ali aconselhou o seu filho: *"não sejas amigo de um avarento, pois ele afastar-se-á de ti quando mais precisares; e não sejas amigo de um perdulário, pois ele vender-te-á por uma ninharia."*

Por isso, é desejável reconhecer o real e o falso nas pessoas antes de se envolver com elas. Ainda assim, ninguém pode viver à vontade em sociedade se for habitualmente desconfiado e suspeitoso.

Encontrar o equilíbrio certo não é fácil — sobretudo numa sociedade altamente competitiva. Confúcio dizia: *"sábios são aqueles que não antecipam o engano nem assumem a desonestidade, mas estão atentos a ambos desde o início."* Esse grau de clareza serena requer uma vida inteira de cultivo.

Quando o que está em causa nas relações pessoais vai além da responsabilidade individual — e abrange os direitos e deveres oficiais, profissionais e sociais —,

reconhecer demasiado tarde os *amigos de ocasião* pode ser desastroso. Por isso, ao longo dos séculos, pensadores práticos nas áreas da política, da guerra, da religião e das profissões desenvolveram formas de pôr à prova o carácter das pessoas.

Questionários ou provas escritas raramente bastam. *"A dificuldade de conhecer os outros atormenta até os sábios,"* dizia um mestre budista Chan da dinastia Song, explicando que *"não se pode conhecer o comportamento de alguém apenas por uma resposta ou uma pergunta. De facto, os faladores hábeis nem sempre são dignos de confiança, enquanto os de discurso desajeitado podem ter razão irrefutável."*

Estratégas políticos e militares trataram esta questão como uma das mais cruciais. O grande líder chinês K'ung Ming, cujos feitos são celebrados no *Romance dos Três Reinos*, escreveu no seu manual *A Via do General*:

"É difícil conhecer as pessoas, mas há métodos. Primeiro, questiona-as sobre o certo e o errado, para observar as suas ideias. Segundo, esgota os seus argumentos, para ver como mudam. Terceiro, consulta-as sobre estratégia, para ver o seu grau de perceção. Quarto, anuncia-lhes dificuldades, para avaliar a coragem. Quinto, embriaga-as, para observar a sua natureza interior. Sexto, apresenta-lhes a perspetiva de lucro, para ver quão modestas são. Sétimo, dá-lhes uma tarefa com prazo fixo, para testar a sua fiabilidade."

A severidade dos métodos depende naturalmente da situação — sobretudo da margem de erro aceitável. O filósofo grego Platão acreditava que o essencial em qualquer método de avaliação era verificar se alguém tem mais gosto pela verdade do que pelo conforto material. Dizia ele: *"deves pôr à prova aquele que recorre a ti através da privação e do tratamento injusto. Se suportar pacientemente a privação mas se queixar do tratamento injusto, poderás considerá-lo digno de confiança. Mas se suportar a injustiça com paciência e se queixar da privação, então deverás afastar-te dele."*

O PODER CONQUISTA-SE PELO GANHO DE AMIGOS.
O PODEROSO ESFORÇA-SE POR CONQUISTAR O QUE LHE FALTA.
CONQUISTAR O QUE FALTA NÃO É PARA O PREGUIÇOSO.
O PREGUIÇOSO, ALÉM DISSO, NÃO CONSEGUE MANTER O QUE JÁ TEM.
O QUE ESTÁ NAS MÃOS DO PREGUIÇOSO, ALÉM DISSO, NÃO CRESCE;
ELE NÃO DIRIGE COLABORADORES.
CONQUISTAR O QUE NÃO SE TEM,
MANTÊ-LO, DESENVOLVÊ-LO E UTILIZÁ-LO:
EIS OS QUATRO ELEMENTOS ESSENCIAIS DA SOBERANIA.

Cooperação, foco, determinação e esforço são todos ingredientes para alcançar o sucesso. A atenção e a diligência na consolidação dos ganhos e no fomento do crescimento — e o uso eficaz dos frutos do sucesso — são os elementos fundamentais para manter esse sucesso.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"solidificar a intenção significa transformar a energia mental em pensamento. A mente deve ser calma e silenciosa; o pensamento deve ser profundo e de longo alcance. Quando a mente é calma e*

silenciosa, surgem medidas brilhantes; quando o pensamento é profundo e visionário, os planos estratégicos aperfeiçoam-se. Quando surgem medidas brilhantes, a vontade não pode ser perturbada; quando os planos estratégicos se aperfeiçoam, os feitos não podem ser bloqueados."

O CURSO DA FILOSOFIA PRÁTICA DEPENDE
DOS ELEMENTOS ESSENCIAIS DA SOBERANIA;
O SISTEMA E A ORGANIZAÇÃO FUNDAM-SE
NOS ELEMENTOS ESSENCIAIS DA SOBERANIA.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"os líderes humanos têm um eixo natural: produzir, cultivar, colher e armazenar — não se deve opor a este ciclo; quem o fizer, acabará por declinar, mesmo que floresça temporariamente. Esta via da natureza é a linha orientadora geral para os líderes humanos."*

O SISTEMA DEPENDE DA APLICAÇÃO
NA PRÓPRIA ESFERA. A PREPARAÇÃO
CONCENTRA-SE NOS TERRITÓRIOS VIZINHOS;
OS TERRITÓRIOS VIZINHOS
SÃO FONTE DE ALIANÇA E DE DISCORDÂNCIA.

Para ter sucesso, é necessário cuidar da própria missão e cumprir a tarefa que lhe cabe. Mas para fortalecer e proteger esse sucesso, também é essencial considerar o que os outros estão a fazer. Pode ser possível estabelecer alianças — e pode ser imperativo erguer defesas. Ainda que alguém domine a sua própria esfera de ação, não pode controlar os outros da mesma forma; por isso, é essencial compreender os outros e perceber se são fontes potenciais de conflito ou parceiros adequados para aliança.

A Arte da Guerra afirma: *"na antiguidade, os guerreiros hábeis primeiro tornavam-se invencíveis — e só depois procuravam vulnerabilidades nos adversários."*

QUEM SEGUE A FILOSOFIA PRÁTICA
É SOBERANO.

A ação aleatória baseada no entusiasmo ou na ambição do momento não constitui um caminho seguro. Uma abordagem racional, inteligente e sistemática à organização prática e à estratégia tática aumenta significativamente as hipóteses de sucesso. O Mestre do Vale dos Demónios disse: "sem sabedoria e sem conhecimento, não se pode preservar o lar com justiça, nem governar o país com o Caminho."

UMA POPULAÇÃO IMEDIATAMENTE VIZINHA É UM RIVAL;
A QUE SE ENCONTRA SEPARADA POR UM TERRITÓRIO INTERMÉDIO
É UMA AMIGA. A RIVALIDADE E A AMIZADE TÊM SEMPRE UMA RAZÃO DE SER.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"se houver simpatia exterior mas afastamento interior, reconcilia a relação interior. Se houver proximidade interior mas afastamento exterior, reconcilia a relação exterior."*

QUEM ESTÁ EM DECLÍNIO DEVE FORMAR ALIANÇAS.
O PODER É A RAZÃO DA UNIÃO PARA QUEM O PROCURA.
O METAL NÃO SE UNE COM METAL SEM SER AQUECIDO.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"o método de oposição e aliança exige que avalies a tua própria capacidade e inteligência, que examines as tuas forças e fraquezas, e que vejas quem não se compara contigo, quer perto quer longe. Só então poderás avançar ou recuar com liberdade e autonomia."*

OS FORTES DEVEM COMBATER OS FRACOS,
E NÃO OS IGUAIS OU OS SUPERIORES.
A LUTA COM OS PODEROSOS É COMO BATALHA COM ELEFANTES;
UM VASO NÃO COZIDO PARTE-SE AO CHOCAR COM OUTRO AINDA CRU.

A Arte da Guerra diz: *"na antiguidade, os bons guerreiros venciam quando era fácil vencer. Por isso, as suas vitórias não eram atribuídas a esperteza nem a coragem. As suas vitórias não eram acasos, pois posicionavam-se em lugares onde era certo vencer, enfrentando adversários já derrotados. Assim, os bons guerreiros estabelecem-se onde não podem perder, e não ignoram as condições que tornam o inimigo vulnerável."*

DEVEM-SE VIGIAR AS ACÇÕES DOS INIMIGOS.
AS ALIANÇAS DEVEM SER INDIVIDUAIS.
DEVE MANTER-SE A PRÓPRIA SEGURANÇA
FACE À IRA DOS INIMIGOS.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"os antigos que governavam bem os países sempre avaliavam os poderes existentes no território e conheciam as condições psicológicas dos líderes locais. Se a medição do poder não for rigorosa, não se distingue entre o forte e o fraco, o leve e o pesado. Se as condições psicológicas não forem devidamente analisadas, não se compreendem as mudanças e evoluções ocultas."*

OS MENOS CAPAZES DEVEM DEPENDER DOS PODEROSOS.
CONFIAR NOS FRACOS TRAZ DESGRAÇA.
APROXIME-SE DE UM GOVERNANTE COMO DE UM FOGO;
NÃO SE DEVE AGIR CONTRA O GOVERNANTE.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"na relação entre governante e ministro, ou entre superior e subordinado, pode haver proximidade apesar da distância, e afastamento apesar da proximidade."*

NÃO SE DEVEM USAR VESTES OSTENTOSAS.
NÃO SE DEVE AGIR COMO UM DEUS.
A DUPLA-FACE SURGE QUANDO HÁ DOIS INVEJOSOS.

O Mestre taoista do Armazém Oculto disse: *"quando um país está prestes a perecer, os oficiais da corte vestem-se com esplendor, os seus rostos são harmoniosos, a sua fala é florida e cortês, os seus gestos são cuidados e elegantes. Embora a administração de um país moribundo possa parecer exteriormente*

harmoniosa, interiormente os oficiais alimentam suspeitas e aversões, cada um perseguindo interesses pessoais e conspirando em segredo contra os outros."

QUEM É EXTREMO NA SUA APEGO A ALGUMA PAIXÃO
NÃO REALIZA O QUE DEVE SER FEITO.
MESMO COM ELEFANTES, CARROS DE GUERRA, CAVALARIA E INFANTARIA,
AQUELE DOMINADO PELOS SENTIDOS PERECERÁ.

O Mestre do Armazém Oculto disse: *"quando a moda alimenta o desejo, o povo deixa de ser fiel e puro; envergonha-se da simplicidade e valoriza a ostentação."*

NENHUMA TAREFA É CUMPRIDA POR AQUELE QUE SE DEDICA AO JOGO.
A VIRTUDE E A RIQUEZA DESAPARECEM DO QUE É VICIADO NA CAÇA.

O *Tao Te Ching* diz: *"as cores cegam os olhos das pessoas; os sons ensurdecem os ouvidos; os sabores estragam o paladar; a perseguição e a caça enlouquecem a mente; os bens difíceis de obter tornam as ações humanas destrutivas."*

A BUSCA SIGNIFICATIVA DE RIQUEZA NÃO CONSTA ENTRE OS VÍCIOS.
MAS QUEM SE APEGA À LUXÚRIA NÃO REALIZA O QUE DEVE SER FEITO.

O Mestre do Armazém Oculto disse: *"as coisas são meios para nutrir a vida, mas muitos, hoje, usam a vida para nutrir as coisas. Não compreendem a importância relativa de cada uma. Por isso, quanto ao som, à cor e ao sabor, os sábios escolhem o que é benéfico para a vida e rejeitam o que lhe é prejudicial."*

A VIOLÊNCIA NO DISCURSO É PIOR QUE O ARDOR DO FOGO.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"os insetos com carapaça defendem-se com espessura e dureza; os insetos venenosos atacam com ferrão. Assim, aves e feras sabem usar as suas forças — e os oradores sabem usar o que é eficaz."*

QUEM É DURO NO CASTIGO TORNA-SE ODIOSO A TODOS.

O Mestre do Armazém Oculto disse: *"quanto mais insistentes forem as ordens, mais desordenado se torna o povo."*

A PROSPERIDADE ABANDONA AQUELE
QUE SE SATISFAZ COM A RIQUEZA MATERIAL.

O *Tao Te Ching* diz: *"o que vale mais — o corpo ou os bens? O que destrói mais — o lucro ou a perda? Apego extremo leva a grandes gastos; abundância de posses leva a grandes perdas."*

A PREPARAÇÃO FACE AO INIMIGO
PERTENCE À CIÊNCIA DO PODER.
AO PRATICAR A CIÊNCIA DO PODER, PROTEGE-SE O POVO.
O PODER CONDUZ AO ÊXITO.
SEM AUTORIDADE NO PODER, NÃO HÁ CONSELHO DE MINISTROS.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"para excluir ou admitir de forma eficaz, é preciso compreender a lógica do Caminho, antecipar os acontecimentos e resolver as dúvidas. Só assim não haverá erro nas medidas, e estas serão bem-sucedidas e valiosas. Dirigir o povo no trabalho produtivo é o que se chama solidariedade e cooperação interior. Se a liderança for ignorante e não souber governar, os de baixo desorientam-se sem perceber. Reverte-se isso com solidariedade."*

As pessoas evitam o que não devem fazer por causa da punição. O clássico taoista *Wen-tzu* afirma: *"o cultivo da vida não força as pessoas a fazer o que não conseguem, nem as impede de fazer o que não conseguem evitar."*
A Via do General diz: *"primeiro organizam-se as diretrizes, depois organizam-se as penalidades."*

O instinto de preservação depende da ciência do poder. Com a preservação, tudo se torna seguro. O crescimento e a decadência dependem de si mesmo. O poder deve ser guiado com discernimento.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"focar o olhar interior da mente serve para detetar os perigos iminentes. Os acontecimentos têm os seus cursos naturais, e as pessoas os seus sucessos e fracassos. É imperativo examinar os sinais que anunciam perigos."*

NÃO SE DEVE FALTAR AO RESPEITO A UM GOVERNANTE,
MESMO QUE ELE SEJA FRACO;
NÃO HÁ FRAQUEZA NO FOGO.

O clássico taoista *Chuang-tzu* diz: *"não sabes que os tratadores de tigres não ousam alimentá-los com presas vivas, por causa da fúria com que matam? Nem lhes dão cadáveres inteiros, por causa da fúria com que os despedaçam. Regulando o momento da fome e da saciedade, orientam os seus temperamentos furiosos. Os tigres não são da mesma espécie que os humanos, mas são dóceis para os seus tratadores — desde que estes lidem com eles segundo a sua natureza. Aqueles que os tigres matam são os que lidam com eles contra essa natureza."*

A AÇÃO DECORRE DO PODER.
A AQUISIÇÃO DE RIQUEZA TEM RAIZ NA AÇÃO.
A JUSTIÇA E O PRAZER TÊM RAIZ NA RIQUEZA.
A RAIZ DA RIQUEZA É O TRABALHO.
O TRABALHO CUMPRE-SE COM ECONOMIA DE ESFORÇO.

O *Wen-tzu* diz: *"o Caminho envolve respeito pelo que é pequeno e subtil, e agir sem perder o tempo certo."* O *Tao Te Ching* diz: *"planeia para a dificuldade enquanto tudo ainda é fácil; faz o grande enquanto ainda é pequeno. As coisas mais difíceis do mundo devem ser feitas enquanto ainda são fáceis; as maiores coisas do mundo devem ser feitas enquanto ainda são pequenas."*

O QUE SE ABORDA COM MEIOS ADEQUADOS NÃO SERÁ DIFÍCIL.
SEM MEIOS ADEQUADOS, O TRABALHO É VÃO — MESMO QUANDO REALIZADO.
OS MEIOS ADEQUADOS SÃO OS ALIADOS DE QUEM BUSCA CONCRETIZAR ALGO.

O *Wen-tzu* diz: *"ter muitas capacidades significa dominar tanto a cultura como a defesa, e agir com precisão no que se faz ou evita fazer, no que se aceita ou rejeita, no que se descarta ou estabelece."*

O OBJETIVO DO TRABALHO É ALCANÇADO PELO ESFORÇO HUMANO.
A OPORTUNIDADE ACOMPANHA O ESFORÇO HUMANO.
SEM OPORTUNIDADE, MESMO UM ESFORÇO EXCESSIVO SERÁ ESTÉRIL.

O mestre sufi Ali disse: *"o homem que faz o pior negócio e tem menos sucesso é aquele que desgasta o corpo em busca de riqueza, mas que não é ajudado pelo destino."*
Também disse: *"desperdiçar uma oportunidade é um tormento."*

QUEM NÃO TEM FOCO NÃO PODE AGIR.
DECIDE PRIMEIRO — DEPOIS AGE.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"o olho da mente é o conhecimento; o foco é a ação prática."*

QUANDO UMA TAREFA TERMINA, NÃO DEVE HAVER PROCRASTINAÇÃO
EM RELAÇÃO À PRÓXIMA.

O clássico chinês *I Ching* diz: *"as pessoas ideais são consistentes nos seus actos."*
O mestre Ali disse: *"a complacência impede o crescimento."*

O INSTÁVEL NÃO CUMPRE A SUA TAREFA.

O *Tao Te Ching* diz: *"os trabalhos das pessoas estragam-se sempre no momento anterior à sua conclusão."*

O TRABALHO CORRE MAL QUANDO FALTA RESPEITO
PELO QUE FOI ALCANÇADO.

O *Tao Te Ching* diz: *"a árvore mais imponente cresce de um rebento; o edifício mais alto começa com um monte de terra; a viagem de mil milhas começa com um passo."*

TAREFAS EXECUTADAS NA PERFEIÇÃO SÃO RARAS.

O *Tao Te Ching* diz: *"sê tão cuidadoso no fim como foste no início, e nada será estragado."*

UMA TAREFA QUE CONSISTE NUMA SUCESSÃO ININTERRUPTA
DE DIFICULDADES NÃO DEVE SER EMPREENDIDA.

O *I Ching* diz: *"ida e volta, armadilha após armadilha. Em perigo e dependente, entra-se num buraco dentro de um poço. Não se deve agir assim."*

QUEM SABE O MOMENTO CERTO CONSEGUIRÁ CUMPRIR A TAREFA.

O mestre Ali disse: *"a estupidez inclui apressar-se antes do tempo certo e esperar depois de a oportunidade já ter passado."*

COM O PASSAR DO TEMPO, O PRÓPRIO TEMPO CONSOME OS RESULTADOS.
EM TODAS AS TAREFAS, NEM UM SÓ MOMENTO DEVE SER DESPERDIÇADO.

O mestre Ali disse: *"todos os que estão a ser alcançados pela morte pedem mais tempo; e todos os que ainda têm tempo arranjam desculpas para adiar."*

SÓ SE DEVE INICIAR UMA TAREFA DEPOIS DE CONHECER
OS DETALHES DO LOCAL E DOS RESULTADOS.
O PERITO EM FILOSOFIA PRÁTICA OBSERVA O TEMPO E O LUGAR.
A PROSPERIDADE DURA PARA QUEM AGE APÓS OBSERVAÇÃO.
A PROSPERIDADE ABANDONA ATÉ O AFORTUNADO QUE AGE SEM OBSERVAÇÃO.
OBSERVA-SE ATRAVÉS DO CONHECIMENTO E DA INFERÊNCIA.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"toda a estratégia tem um caminho, que exige descobrir as bases para se compreenderem as condições... Quem procura tesouros usa uma bússola para não se perder: medir capacidades, avaliar competências e perceber estados emocionais e mentais é a bússola nos negócios e na política."*

TODO O TIPO DE ÊXITO PODE SER ALCANÇADO POR TODO O TIPO DE MEIOS.
DEVE-SE DEDICAR AO TRABALHO AQUELE QUE TEM APTIDÃO PARA ELE.
QUEM CONHECE OS MEIOS ADEQUADOS TORNA O DIFÍCIL EM FÁCIL.

O *Wen-tzu* diz: *"quando os sábios iniciam projetos, fazem-no sempre com os recursos disponíveis — e põem-nos em uso. Os que têm eficácia num certo domínio são colocados nessa função; os que têm um talento específico executam tarefas específicas. Quando se tem força para a responsabilidade, o projeto não pesa; quando se tem competência para a tarefa, esta não custa. Porque os sábios empregam todos, ninguém é desperdiçado e nada é deixado ao abandono."*

O QUE FOI FEITO SEM CONHECIMENTO
NÃO MERECE GRANDE CONSIDERAÇÃO.

Um pouco de esforço bem orientado é mais produtivo do que muito esforço desorientado.

ATÉ UMA LAGARTA MUDA DE FORMA SEM RAZÃO APARENTE.

Pessoas ou coisas que num certo momento parecem insignificantes não devem ser ignoradas, pois o futuro pode trazer mudanças inesperadas.

É o trabalho realizado que deve ser tornado público.

O *I Ching* diz: *"uma mudança é reconhecida no dia da conclusão."* Se um empreendimento é anunciado e depois fracassa, o efeito na moral geral é negativo; se é concluído com sucesso e só depois anunciado, o impacto é positivo.

ATÉ OS SÁBIOS VEEM O SEU TRABALHO ESTRAGAR-SE
PELOS EFEITOS NOCIVOS DAS PESSOAS OU DO DESTINO.

Mesmo que haja conhecimento e talento, é imprudente presumir o sucesso. Podem surgir intrusos ou adversários, e não há forma de prever que forças naturais — desastres ou mudanças súbitas de circunstâncias — poderão interferir num empreendimento.

O DESTINO PODE SER AMANSADO FAZENDO AS PAZES COM ELE;
O FRACASSO CAUSADO POR HUMANOS PODE SER EVITADO COM HABILIDADE.

Os efeitos adversos de mudanças inesperadas ou de desastres naturais podem ser minimizados através da aceitação da sua possibilidade, da preparação adequada e da capacidade de lidar com eles. Já os efeitos negativos de intrusos ou adversários podem ser reduzidos através de relações humanas hábeis, tanto dentro como fora do grupo.

NO FRACASSO, OS PUERIS FALAM DOS OBSTÁCULOS.

Quando algo falha, é mais produtivo refletir sobre o que mais se poderia ter feito do que queixar-se da dificuldade.

QUEM QUER REALIZAR ALGO DEVE SER INCLEMENTE;
O BEZERRO QUE PROCURA LEITE ATACA O ÚBERE DA MÃE.

A fraqueza de vontade é um obstáculo num mundo que não cede.

O FRACASSO NO TRABALHO DECORRE DA FALTA DE ESFORÇO;
O SUCESSO NO TRABALHO NÃO PERTENCE AOS QUE CONTAM COM A SORTE.

Desenvolver competências de forma contínua é mais eficaz e seguro do que simplesmente ir saltando de tarefa em tarefa.

O OCIOSO NÃO CONSEGUE SUSTENTAR OS SEUS DEPENDENTES.

As responsabilidades e os prazeres da vida familiar — e o desenvolvimento do carácter que promovem — são muito a perder por preguiça.

QUEM NÃO VÊ O TRABALHO A FAZER ESTÁ CEGO.

O mestre sufi Ali disse: *"não perguntes pelo que não existe, pois tens trabalho com o que existe."*

AS TAREFAS DEVEM SER AVALIADAS À LUZ
DA EVIDÊNCIA DIRETA, DO DESCONHECIDO E DA INFERÊNCIA.

Leva em conta o que se pode saber de facto, o que não se pode saber e o que pode ser deduzido.

A PROSPERIDADE ABANDONA QUEM AGE SEM CONSIDERAÇÃO.
SÓ SE DEVE INICIAR UMA TAREFA COM CONHECIMENTO DAS PRÓPRIAS CAPACIDADES.

É senso comum pensar antes de agir — e isso inclui considerar que tipo de informação e planeamento são necessários para um início construtivo. A primeira coisa a avaliar ao estruturar um projeto é a extensão das próprias capacidades, para que o planeamento seja realista e a cooperação eficaz.

QUEM COME OS RESTOS DEPOIS DE TER SACIADO O SEU POVO
ALIMENTA-SE DE AMBRÓSIA.

O *I Ching* diz: *"as pessoas virtuosas distribuem bênçãos até alcançarem os de baixo, evitando a presunção da virtude."*

OS CAMINHOS DO LUCRO AUMENTAM COM TODAS AS REALIZAÇÕES.

As profissões, ocupações paralelas e hobbies enriquecem a vida de muitas formas. Às vezes, um hobby pode ser tão lucrativo quanto uma profissão. Ter interesse pela vida e versatilidade nas atividades gera mais prazer, mais potencial e maior resiliência em tempos de mudança.

O COVARDE NÃO PENSA NO QUE HÁ A FAZER.

O medo do fracasso não é o mesmo que reconhecer que algo é impraticável. O medo paralisa; a compreensão do que é exequível liberta energia.

QUEM PROCURA TRABALHO DEVE REALIZÁ-LO
CONHECENDO O ESTILO DO EMPREGADOR.
QUEM CONHECE OS HÁBITOS DA VACA GOZA DO LEITE.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"quando há conluio mas não solidariedade, há aliança aparente e afastamento oculto."*

O QUE TEM DOMÍNIO DE SI NÃO DEVE REVELAR SEGREDOS AOS BAIXOS.

Um provérbio japonês diz: *"a boca é a porta da desgraça."*

QUEM É SUAVE POR NATUREZA É MENOSPREZADO,
MESMO PELOS DEPENDENTES;
O AUTORITÁRIO DURO É TEMIDO POR TODOS.

A essência da filosofia prática taoista está no equilíbrio entre flexibilidade e firmeza. Flexibilidade sem firmeza torna-se fraqueza; firmeza sem flexibilidade torna-se rigidez e opressão.

A DISCIPLINA DEVE SER APLICADA NA MEDIDA CERTA.

Recompensas sem mérito e castigos sem culpa minam a moral de qualquer organização.

O MUNDO NÃO TEM GRANDE CONSIDERAÇÃO POR QUEM TEM POUCA FORÇA, MESMO QUE SEJA ERUDITO.

O mundo valoriza efeitos concretos mais do que teoria abstrata. Alguém com muitas ideias mas sem realizações raramente conquista respeito.

O EXCESSO DE CARGA DEPRIME A PESSOA.

A depressão leva a ver o mundo com pessimismo, o que por sua vez aprofunda a própria depressão. Isso mina a iniciativa, fazendo com que até tarefas simples pareçam sobrecarregadas — alimentando ainda mais o ciclo depressivo.

QUEM APONTA O DEFEITO DE OUTRO EM PÚBLICO
REVELA O SEU PRÓPRIO DEFEITO.
A CÓLERA DE QUEM NÃO TEM DOMÍNIO DE SI É AUTODESTRUTIVA.

Quem se mostra ignorante, irado ou rancoroso ao ponto de não compreender o valor da compaixão e do tato numa crítica eficaz não será, provavelmente, tratado com compaixão nem com tato pelos outros.

NADA É INATINGÍVEL PARA QUEM É VERDADEIRO.

Confúcio disse: *"aquele que é plenamente sincero pode influenciar tudo."*

O ÊXITO NO TRABALHO NÃO SURGE DA IRREFLEXÃO.

Assumir riscos e arriscar à toa não são a mesma coisa; ousadia e imprudência são estados mentais distintos. O que se ganha ao acaso pode perder-se da mesma forma. Por isso, mesmo que por vezes se tenham de correr riscos, estes devem ser sustentados por constância e planeamento deliberado.

QUEM SOFRE UMA CALAMIDADE OU DOR
ESQUECE-A QUANDO ELA JÁ NÃO O AFLIGE.
NÃO HÁ CONTINUIDADE QUANDO O TEMPO É DESPERDIÇADO.

Ao reconhecer que a dor de uma situação difícil acabará por passar, evita-se que a angústia ou o desalento definam o tom da vida — ficando-se mais apto a seguir em frente sem perder tempo com lamentos ou abatimento.

É MELHOR A RUÍNA COM RISCO
DO QUE A RUÍNA SEM RISCO.

Quem se arruína correndo riscos sabe que ao menos tentou. Quem se arruína sem arriscar sabe apenas que dormia de pé. Há menos arrependimento em saber que se tentou do que em saber que se esteve alheado.

TOMAR OS BENS DE OUTROS COMO GARANTIA
É UM ACTO PURAMENTE EGOÍSTA.

Se não houvesse interesse próprio, um empréstimo seria uma dádiva.

DAR É UM ACTO DE JUSTIÇA.

Existem muitas razões, formas e tradições diferentes de dar pelo mundo fora — mas há também um traço comum entre todas elas. Pode dizer-se de toda sociedade que *"dar"*, sob alguma forma, *"é justo"*. A estrutura do acto de dar, tal como é reconhecida como justa numa determinada cultura, revela onde está o seu coração.

QUEM É RICO MAS PERVERSO
NÃO É NOBRE, MAS MALÉFICO.

Alguém sem consciência pode acumular imensa riqueza com base na produção e no trabalho de uma sociedade, mas permanecer indiferente às necessidades e aspirações do povo. Pode ser considerado uma figura de liderança nas esferas políticas, em virtude das suas posses, e ainda assim ser visto como um bandido — faltando-lhe o apoio popular necessário para agir com eficácia.

O QUE NÃO AUMENTA A VIRTUDE NEM A RIQUEZA É DESEJO;
SER CONTRÁRIO A ELAS É PROCURAR A DESGRAÇA.

Agir por capricho mina o carácter e dissipa a capacidade. Quando a integridade se dissolve e os recursos escasseiam, a desgraça aproxima-se inevitavelmente.

É RARO ENCONTRAR PESSOAS EXTREMAMENTE HONESTAS POR NATUREZA.
QUEM TEM INTEGRIDADE DESPREZA A SUPREMACIA ADQUIRIDA SEM HONRA.

Confúcio disse: *"para mim, a riqueza e o estatuto obtidos de forma desonesta são como nuvens passageiras."*

UM ÚNICO DEFEITO OFUSCA MUITAS VIRTUDES.

Um estudioso perguntou uma vez a um mestre zen por que razão as pessoas se fixam num pequeno defeito de alguém exemplar. O mestre respondeu: *"é precisamente por a pessoa ser exemplar que esse pequeno defeito salta à vista."*

NÃO SEJA AGRESSIVO PARA COM UM GRANDE ADVERSÁRIO.

Citando um antigo adágio, o *Tao Te Ching* diz: *"não sejamos agressores, mas defensores."*

O COMPORTAMENTO NUNCA DEVE SER EXCESSIVO NEM DESCUIDADO.

Um provérbio zen diz: *"ir longe demais é tão mau como não ir longe o suficiente."*

UM LEÃO NÃO PASTA ERVA,
MESMO QUE SOFRA DE FOME.

Um provérbio zen diz: *"um elefante não percorre o trilho do coelho."*

A CONFIANÇA DEVE SER PRESERVADA,
MESMO AO CUSTO DA VIDA.

Confúcio disse que um Estado pode abdicar das armas antes da comida, e da comida antes da confiança. Questionado sobre essa hierarquia, explicou: *"sempre houve morte, mas sem confiança ninguém se mantém de pé."*

QUEM TRAI AO OUVIR UM SEGREDO
É ABANDONADO — ATÉ PELA MULHER E PELOS FILHOS.

Quem trai a confiança deixa de a merecer — e os outros afastam-se.

DEVE DAR-SE OUVIDO AO QUE É SIGNIFICATIVO E ÚTIL,
MESMO QUE VENHA DE UMA CRIANÇA.

A pergunta a fazer não é de onde vem algo, mas se é útil. Um dos maiores mestres zen disse que aprenderia com qualquer pessoa mais esclarecida do que ele — mesmo uma criança de sete anos — e que aconselharia qualquer um menos esclarecido, mesmo um ancião de cem.

O INACREDITÁVEL NÃO DEVE SER DITO,
MESMO QUANDO É VERDADE.

O mestre sufi Ali disse: *"as pessoas opõem-se ao que não compreendem."* Dizer algo fora dos limites das crenças comuns atrai oposição e gera perturbação. Esta condição ambiental justifica o uso construtivo da discrição e do tato.

MUITAS BOAS QUALIDADES NÃO DEVEM SER DESPREZADAS
POR CAUSA DE UM PEQUENO DEFEITO.
FALHAS SÃO COMUNS MESMO ENTRE OS ERUDITOS;
NÃO HÁ JÓIA QUE NÃO POSSA QUEBRAR.

Um defeito menor numa pessoa exemplar pode distrair o olhar dos que pensam de forma vulgar. Um bom líder não se concentra de forma mórbida numa fraqueza, mas redireciona a atenção para as forças construtivas da pessoa.

A CORTESIA EXCESSIVA JAMAIS DEVE SER CONFIADA.

Quando a cortesia parece forçada e não genuína, naturalmente surgem dúvidas quanto às intenções.

NUM ADVERSÁRIO, ATÉ UM ACTO AMÁVEL É HOSTIL.
ATÉ QUANDO SE INCLINA, A VIGA DO POÇO
USA A ÁGUA DO FUNDO.

Um gesto de simpatia pode ser uma manobra para obter algo. É preciso conhecer bem os outros para perceber as suas verdadeiras intenções.

NÃO SE DEVE DESPREZAR A OPINIÃO DOS BONS.
PELA CONVIVÊNCIA COM OS VIRTUOSOS,
ATÉ QUEM NÃO TEM VIRTUDE A PASSA A TER.
A ÁGUA JUNTO DO LEITE TORNA-SE COMO LEITE;
EM LIGA COM O OURO, A PRATA TORNA-SE DOURADA.

O grande mestre zen Kuei-shan escreveu: *"a convivência com os bons é como caminhar no meio do orvalho: as roupas não se molham de imediato, mas, com o tempo, ficam húmidas."*
Confúcio dizia: *"os bons associam-se para aprender e agir."*

OS IGNORANTES FEREM OS SEUS BENEITORES;
OS MALFEITORES NÃO TEMEM A CRÍTICA.

Morder a mão que alimenta é sinal de ignorância; não ter consciência é sinal de sociopatia.

OS ENÉRGICOS DOMINAM ATÉ OS HOSTIS;
O VALOR É A RIQUEZA DOS REIS.
O INDOLENTE NÃO TEM NEM AQUI, NEM NO ALÉM;
A OPORTUNIDADE PERDE-SE SEM ESFORÇO.

Energia e capacidade podem construir nações; complacência e indiferença arruínam gerações.

OS RECURSOS ÚTEIS DEVEM SER RECONHECIDOS,
COMO UM PESCADOR RECONHECE A ÁGUA.

Um pescador experiente sabe onde vivem os peixes. Um líder sábio sabe o potencial das pessoas e das coisas ao seu redor.

OS DESCONFIADOS NÃO SÃO DIGNOS DE CONFIANÇA;
O VENENO É SEMPRE VENENO.

Quem não confia, não pode ser confiável. Ao menos, desconfiará das tuas intenções em confiar — e, por isso, não hesitará em trair-te.

NA AQUISIÇÃO DE RIQUEZA NÃO DEVE HAVER ALIANÇA COM INIMIGOS.
DEPOIS DE A RIQUEZA SER ALCANÇADA,
NÃO SE DEVE CONFIAR EM INIMIGOS.

Se te impões através de alianças com quem te é hostil, comprometes a tua liberdade, segurança e integridade no processo. E se permites que interesseiros se

aproximem de ti depois de alcançares o sucesso, será mais difícil usares a tua riqueza com sabedoria.

UM RELACIONAMENTO ESTÁVEL BASEIA-SE TAMBÉM NA RIQUEZA;
UM AMIGO DEVE SER PROTEGIDO,
MESMO QUE SEJA FILHO DE UM ADVERSÁRIO.

Sem recursos, como proteger um amigo em apuros?

ATÉ VER A FRAQUEZA DO ADVERSÁRIO,
DEVE-SE EVITAR A AÇÃO OU O COMBATE;
DEVE-SE ATINGIR O PONTO FRACO DO INIMIGO.
NÃO SE DEVE REVELAR A PRÓPRIA FRAQUEZA;
OS ADVERSÁRIOS MIRAM OS PONTOS FRACOS.

A Arte da Guerra diz: *"um ataque hábil é aquele contra o qual o inimigo não sabe onde se defender; uma defesa hábil é aquela contra a qual o inimigo não sabe onde atacar."*

UM INIMIGO NÃO DEVE SER CONFIADO,
MESMO QUANDO ESTÁ EM CATIVEIRO.

A Arte da Guerra diz: *"sê subtil, subtil até ao ponto da ausência de forma; misterioso, misterioso até à ausência de som — assim podes controlar o destino do inimigo."*

OS MAUS NEGÓCIOS DENTRO DO PRÓPRIO GRUPO DEVEM SER CESSADOS:
A DESGRAÇA ENTRE OS PRÓPRIOS DÓI AOS ALTOS DE ESPÍRITO;
UM DANO NUM MEMBRO DERRUBA O CORPO;
A BOA CONDUTA SUPERA O INIMIGO.

Dentro de uma operação grande e complexa, desvios aos padrões aceites podem passar despercebidos em casos isolados, contando com a integridade global da estrutura. Isto pode levar a desmoralização interna e a atritos externos, causando perdas significativas por negligência mínima. Para uma organização ser viável numa sociedade competitiva, precisa manter padrões aceitáveis e eficientes na forma como conduz os seus negócios.

OS BAIXOS APRECIAM A DESONESTIDADE;
UMA BOA IDEIA NÃO DEVE SER DADA A UM HOMEM BAIXO —
ELE NÃO É DIGNO DE CONFIANÇA.
UMA MÁ PESSOA CAUSA DANO, MESMO QUE SEJA BEM TRATADA;
UM INCÊNDIO FLORESTAL QUEIMA ATÉ AS ÁRVORES DE SÂNDALO.

É uma coisa quando a baixeza é visível; outra, bem mais difícil, quando a malícia está profundamente oculta. Os manuais chineses de liderança e estratégia apresentam vários métodos para testar o carácter das pessoas, mas há um provérbio zen que diz: *"a dificuldade de conhecer os outros é o que aflige os sábios."* Aprender quem merece confiança é uma das competências essenciais da liderança e do autodomínio.

NINGUÉM DEVE SER DESRESPEITADO.
NÃO SE DEVE AFLIGIR ALGUÉM QUE PODE SER PERDOADO.

Bons líderes e bons vizinhos não ignoram o que há de bom nos outros e respeitam a dignidade humana. Mesmo quando alguém erra, é mais útil procurar as suas qualidades redentoras do que insistir nos seus erros.

OS TOLOS QUEREM PROCLAMAR EM VOZ ALTA
O SEGREDO QUE OS SUPERIORES LHES INSINUARAM.

Quem quebra a segurança da própria organização coloca em risco a sua posição e perde a confiança dos outros.

A DEVOÇÃO MANIFESTA-SE PELOS SEUS RESULTADOS.
O RESULTADO DA DIREÇÃO É A SOBERANIA.
O TOLO TEM DIFICULDADE EM DAR ATÉ O QUE É DEVIDO.

A atenção, cuidado e concentração dedicadas a uma tarefa refletem-se no seu resultado. Quando o esforço é bem direcionado, a mestria é possível. Esperar recompensas sem esforço é irrealista.

QUEM NÃO TEM FIRMEZA PERECE,
MESMO DEPOIS DE CONQUISTAR GRANDE DOMÍNIO.
QUEM NÃO TEM FIRMEZA
NÃO TEM NEM O AQUI, NEM O ALÉM.

Quem é facilmente influenciado ou abalado por desejos ou medos não consegue manter-se resoluto. Sem firmeza de vontade e decisão na ação, não se vence nem no mundo nem no espírito.

NÃO TE ASSOCIEM COM PESSOAS MÁS;
NAS MÃOS DE UM ÉBRIO, ATÉ O LEITE É DESPREZADO.

A má companhia gera maus hábitos e destrói a reputação. Quando o carácter se corrompe e se perde a confiança dos justos, o fracasso é inevitável.

O QUE DETERMINA A UTILIDADE EM CRISES LABORAIS É A INTELIGÊNCIA.

A prudência e a previsão nem sempre bastam para evitar dificuldades inesperadas. O que importa nesses momentos não é o lamento, mas a aplicação inteligente à resolução do problema.

A SAÚDE DECORRE DE UMA ALIMENTAÇÃO MODERADA:
NÃO SE DEVE COMER ENQUANTO A DIGESTÃO ESTIVER INCOMPLETA,
SEJA O ALIMENTO SAUDÁVEL OU NÃO.
A DOENÇA NÃO SE APROXIMA DE QUEM DIGERE BEM.

Uma regra tradicional japonesa recomenda comer apenas até 80% da saciedade. O profeta Maomé disse que o hipócrita come como se tivesse sete estômagos, e o crente, apenas um. A doutrina cristã inclui a gula entre os sete pecados capitais. O

mesmo alerta aplica-se a todo o tipo de consumo: o excesso desgasta o gosto, gera desperdício e rouba o prazer e o proveito da riqueza.

UMA DOENÇA CRESCENTE NUM CORPO ENVELHECIDO NÃO DEVE SER IGNORADA.
COMER COM INDIGESTÃO É PREJUDICIAL.
A DOENÇA É AINDA PIOR DO QUE UM INIMIGO.

A doença crescente num corpo envelhecido pode também referir-se à corrupção numa organização ou sociedade antiga. Tal como um corpo velho resiste menos à doença, uma sociedade complacente tende a ignorar sinais de decadência.

Comer com má digestão agrava o problema e desgasta o organismo. Os aristocratas romanos banqueteavam-se até à náusea, vomitavam para poder comer mais, e assim repetiam o ciclo — talvez até desmaiar. Não é de estranhar que o império romano tenha sido conquistado por povos mais robustos do norte. A riqueza que sustentava esses excessos vinha do trabalho de escravos e povos subjugados da Europa, Médio Oriente e África. Roma subjugou muitos, mas o excesso levou-a a definhar internamente. Assim, *"a doença é pior do que um inimigo."*

A GENEROSIDADE ANDA A PAR DA RIQUEZA.

O esquecimento deste princípio foi um dos sintomas da decadência de Roma — como talvez de todos os impérios. Todos os impérios ruem ou desagregam-se, por viverem do consumo excessivo de poucos à custa de muitos. Confúcio dizia: *"os de cima asseguram os seus lares com bondade para os de baixo."*

OS ASTUTOS E OS COBIÇOSOS SÃO FÁCEIS DE ENGANAR;
O INTELECTO É OFUSCADO PELO DESEJO.

Este é também um princípio básico da filosofia estratégica clássica chinesa. É importante saber quão vulneráveis os outros são ao engano conforme os seus desejos; mais importante ainda é conhecer o próprio grau de vulnerabilidade ao autoengano gerado por desejos ilusórios.

Os cínicos são muitas vezes pessoas que passaram por desilusões dolorosas e, consciente ou inconscientemente, optaram pelo cinismo — um tipo de rejeição automática e defensiva da própria esperança. Renunciam à esperança, mas não ao desejo de obter prazeres imediatos, preferindo essa escolha ao esforço mais exigente de reexaminar a relação entre as esperanças fundamentais e a realidade efetiva.

QUANDO HÁ MUITO TRABALHO A FAZER,
UMA GRANDE RECOMPENSA DEVE SER OFERECIDA COMO ESTÍMULO.

Quando se usam recompensas e penalizações como meios de motivação e controlo, é essencial que estas sejam fiáveis, previsíveis e proporcionais ao ato em questão — não ao estatuto de quem o pratica. O Mestre do Armazém Oculto dizia: *"quando há confiança plena, o mundo está seguro. Quando a confiança se perde, o mundo torna-se perigoso. Quando o povo trabalha arduamente e ainda assim perde bens e*

rendimentos, surgem atitudes de conflito e antagonismo, e as pessoas deixam de confiar umas nas outras."

"Quando falta confiança entre as pessoas, a origem está na injustiça das práticas governativas. Quando há injustiça governativa, a culpa é dos oficiais. Quando os oficiais falham, é porque as penalizações e recompensas não são equitativas. E quando estas não são equitativas, a liderança não é conscienciosa."

"Se a liderança for conscienciosa, as penalizações e recompensas serão uniformes. Com uniformidade, os oficiais cumprem a lei. Quando os oficiais cumprem a lei, reina a ordem. Quando reina a ordem, o povo encontra o seu lugar e interage com confiança."

Se as pessoas tiverem a certeza de que o mérito será reconhecido e recompensado, estarão motivadas a dar o seu melhor. Se suspeitarem que os bajuladores levarão o crédito e os lucros, o cinismo alastra inevitavelmente.

O TRABALHO QUE SE DEVE FAZER SOZINHO
DEVE SER BEM EXAMINADO.

Algumas tarefas exigem esforço coletivo, outras são exclusivamente individuais. O primeiro passo é discernir se se pode delegar ou partilhar, ou se se deve assumir por completo. Quando é uma tarefa individual, não se pode contar com informação ou validação externas — é preciso, desde o início, considerar todos os fatores relevantes: conhecimento, planeamento prático e vigilância contínua do progresso.

NOS TOLOS, A OUSADIA DEVE SER CONTEIDA.

A ousadia dos prudentes aproxima-se da confiança, porque tem base no conhecimento e na experiência. A ousadia dos tolos é próxima da loucura, por nascer da imprudência e do desleixo. Há momentos em que a ousadia é necessária, para avançar ou romper um bloqueio. Mas a ousadia dos tolos raramente conduz ao bem — e quando conduz, é por sorte, não por mérito.

NÃO SE DISCUTE COM TOLOS;
AOS TOLOS, DEVE-SE FALAR COMO UM TOLO.
O FERRO CORTA-SE COM FERRO.

Tentar convencer um tolo com lógica pode ser, por si só, um ato de tolice. Se, em vez disso, usarmos a sua própria linguagem, talvez nos ouça.

OS QUE CARECEM DE INTELIGÊNCIA NÃO TÊM COMPANHIA.

O mestre sufi Ali dizia: *"a maior riqueza é a inteligência, e a maior pobreza é a estupidez. O maior isolamento é a vaidade, e o mais nobre valor é a bondade de carácter."*

O MUNDO MANTÉM-SE ATRAVÉS DA JUSTIÇA.

Sócrates dizia: *"é pela justiça que existem os universais do mundo, e os particulares não podem existir sem ela."*
Os Mestres Taoistas de Huainan diziam: *"a humanidade e a justiça são a urdidura e a trama da sociedade; isso nunca muda."*

A JUSTIÇA E A INJUSTIÇA PERSEGUEM-NOS MESMO DEPOIS DA MORTE.

Os efeitos dos atos justos ou injustos continuam para além do momento e mesmo depois da vida. Buda dizia: *"quem pratica o mal sofre remorso neste mundo e após a morte — sofre em ambos. Sofre porque sabe que agiu mal e sofrerá mais ainda ao cair num estado de miséria. Quem pratica o bem regozija-se neste mundo e após a morte — alegra-se em ambos. Rejubila por saber que fez o bem, e alegra-se ainda mais ao alcançar um estado de felicidade."*

A COMPAIXÃO É O BERÇO DA JUSTIÇA;
AS RAÍZES DA JUSTIÇA SÃO A VERDADE E A CARIDADE.

A compaixão é o berço da justiça porque é do entendimento e da empatia que nasce a consideração pelo outro — e essa consideração pelo outro, e por extensão pela sociedade e pela humanidade, é um dos principais motivos para se fazer justiça.

A verdade e a caridade são as raízes da justiça porque são através delas que se reconhecem e satisfazem as necessidades humanas reais — e o reconhecimento e a satisfação dessas necessidades são funções fundamentais da justiça.

VENCE-SE O MUNDO COM JUSTIÇA;
ATÉ A MORTE PROTEGE QUEM SE FIRMA NA JUSTIÇA.

Quando o filósofo chinês Wen-tzu perguntou ao sábio taoista Lao-tzu sobre a justiça, este respondeu: *"se estiveres numa posição superior, ajuda os fracos; se estiveres numa posição inferior, controla-te a ti mesmo. Não te entregues aos caprichos quando tiveres sucesso, nem te exaltes quando estiveres em dificuldades. Segue a razão de forma constante, sem a distorcer por desejos subjetivos. Isto é o que se chama justiça."*

ONDE O MAL OCORRE SOB A APARÊNCIA DE JUSTIÇA,
SURGE GRANDE DESPREZO PELA VERDADEIRA JUSTIÇA.

Quando as instituições e práticas que deveriam garantir justiça acabam por produzir injustiça manifesta, o povo pode ansiar por justiça verdadeira — a menos que já tenha visto tantas falsificações que desista dela por completo. E quando quem tem poder usa a autoridade para impor os seus caprichos, em prejuízo da sociedade, é aí que se encontra o maior desprezo pela justiça.

Esse desprezo pode nascer tanto nas vítimas como nos algozes, resultando em confrontos violentos que, nessas circunstâncias, tanto podem vir de uma parte como da outra — ou mesmo de ambas, tendo já perdido a fé na justiça real.

A DESTRUIÇÃO IMINENTE RECONHECE-SE PELO TEMPERAMENTO,
PELA VONTADE E PELO COMPORTAMENTO.

Pessoas temperamentais, obstinadas e dissimuladas tendem a perder a confiança dos outros e acabam rodeadas apenas por quem procura explorar esses traços.

A INTELIGÊNCIA DESVIADA É SINAL DE AUTODESTRUIÇÃO.

Formas comuns de mau uso da inteligência incluem racionalizar o comportamento irracional, justificar atos desonestos, e enganar ou confundir os outros de forma intencional. Infelizmente, estes sinais são geralmente mais fáceis de reconhecer em retrospetiva do que em tempo real — talvez por isso se insista tanto no assunto: para que o reconhecimento posterior leve a uma visão mais lúcida no futuro.

PARA OS CALUNIADORES MALICIOSOS, NÃO HÁ SEGREDO.
NEM SE DEVE ESCUTAR OS SEGREDOS DOS OUTROS.

Platão dizia: *"quem dá ouvidos a uma afirmação torna-se cúmplice de quem a profere."* Dizia ainda: *"os maus procuram os defeitos dos outros, ignorando as suas qualidades — tal como as moscas procuram as partes apodrecidas, ignorando o que está são."* Aristóteles completava: *"o malicioso é inimigo de si mesmo — como poderá ser amigo de outrem?"*

NÃO É CORRETO QUE UM DIRETOR SEJA UM AGENTE.

Quem lidera mas é dominado pela influência de terceiros não está, de facto, no comando.

NÃO SEJA DESPÓTICO PARA COM OS SEUS.
ATÉ UMA MÃE É ABANDONADA, SE FOR MÁ.

Presumir sobre a relação e tornar-se imperioso e abusivo conduz à rejeição. Isto acontece até nos laços de sangue; nas relações pessoais, sociais ou profissionais, o mau trato apressa ainda mais o afastamento.

Até a própria mão deve ser cortada, se estiver envenenada — e um benfeitor é família, mesmo que seja um estranho.
Jesus disse que se a tua mão te faz tropeçar, deves cortá-la, pois mais vale perdê-la do que o corpo inteiro ser lançado ao inferno.
Pitágoras dizia que um vizinho próximo é mais útil do que um irmão distante.
Ali dizia que a família precisa mais de amizade do que a amizade precisa de família.

NÃO SE PODE CONFIAR EM LADRÕES.

A sabedoria zen adverte contra tratar um ladrão como um filho. Há um aviso específico: *"não dês uma escada a um ladrão"*, ou seja, não ofereças meios a quem é desonesto. Um provérbio diz: *"acolhe um lobo e ele sujará a casa."*

MESMO SEM PROBLEMAS, NÃO SE DEVE SER NEGLIGENTE.
UM PEQUENO DEFEITO PODE IMPEDIR O SUCESSO.

Um ditado chinês diz: *"em tempos de segurança, não esqueças o perigo."*
Um provérbio zen diz: *"os despojos da vitória perdem-se na celebração."*

O excesso de confiança e prazer no sucesso pode levar à desatenção diante de pequenas mudanças, internas e externas, que se tornam vulnerabilidades.

DEVE-SE ADQUIRIR RIQUEZA COMO UM IMORTAL;
O RICO É RESPEITADO POR TODOS.
O MUNDO NÃO TEM GRANDE CONSIDERAÇÃO POR QUEM NÃO TEM RIQUEZA,
MESMO QUE SEJA UM GRANDE LÍDER.
A POBREZA, AFINAL, É UMA MORTE EM VIDA.

Isto é uma observação prática do mundo — uma economia social, não uma filosofia ideológica. O mestre sufi Ali dizia: *"o rico está em casa até no estrangeiro; o pobre é um estranho até na sua terra natal."*

UM HOMEM FEIO COM RIQUEZA É BELO;
MESMO SENDO MESQUINHO, O RICO NÃO É ABANDONADO.
UM NASCIDO BAIXO, SE FOR RICO,
É SUPERIOR AO NASCIDO ALTO.

Isto é, mais uma vez, observação, não teoria — e continua verdadeiro. Chandragupta Maurya, imperador do maior império indiano de sempre, terá começado como vaqueiro e soldado antes de ser orientado por Kauthilya, que lhe ensinou a arte da riqueza e da governação.

O HOMEM IGNÓBIL NÃO TEM MEDO DA DESONRA.
OS INTELIGENTES NÃO TEMEM PELA SUA SUBSISTÊNCIA.
QUEM TEM OS SENTIDOS DOMINADOS NÃO TEME OS OBJECTOS.
QUEM CUMPRIU O SEU PROPÓSITO NÃO TEME A MORTE.

Os ignóbeis não temem a desonra — por isso, ninguém pode confiar neles.
Os inteligentes não temem pela vida — por isso, não precisam que os outros se preocupem com eles. Quem tem os sentidos dominados não teme tentações — por isso, ninguém os pode manipular. Quem cumpriu o seu propósito não teme a morte — por isso, não pode ser intimidado.

UM HOMEM BOM CONSIDERA-SE RICO
QUANDO TODOS SÃO RICOS.

Um homem bom considera-se rico quando todos à sua volta também o são, porque sente que a sua riqueza o obriga a ajudar os necessitados. Quando todos são ricos, a riqueza não se esgota — pode acumular-se e ser reinvestida no desenvolvimento de outras formas de enriquecimento.

NÃO SE DEVE TER INTERESSE PELOS BENS ALHEIOS;
O INTERESSE PELA PROPRIEDADE DOS OUTROS É A RAIZ DA RUÍNA.
NÃO SE DEVE TOMAR ALGO ALHEIO, NEM QUE SEJA UM SIMPLES TALO DE PALHA;
TIRAR O QUE É DOS OUTROS É A CAUSA DA PERDA DOS NOSSOS PRÓPRIOS BENS
—
NÃO HÁ LAÇO MAIS ALTO DO QUE O ROUBO.

Quando não há cobiça pelos bens dos outros, não nasce a inveja nem o conflito. Em muitas sociedades, os necessitados preferem pedir a roubar. E muitos ladrões não são verdadeiramente necessitados, mas gananciosos. O seu destino dependerá de serem mais gananciosos do que carentes — ou vice-versa.

ATÉ UMA PAPA RALA SUSTENTA A VIDA, SE VIER A TEMPO;
REMÉDIOS NÃO SERVEM DE NADA AOS MORTOS.
AO MESMO TEMPO, TU PRÓPRIO ÉS
A OPORTUNIDADE PARA A SOBERANIA.

Mais vale pouco a tempo do que muito tarde demais. Se as necessidades mínimas não forem satisfeitas a tempo, esperar por melhor será inútil. Por isso, é fundamental reconhecer o que é necessário e possível. Acima de tudo, é essencial assumir responsabilidade pelas próprias capacidades — reconhecer em si mesmo a oportunidade para a competência, o autodomínio e a realização.

AS CIÊNCIAS DOS BAIXOS SÃO APLICADAS A MAUS PROPÓSITOS.
LEITE DADO A UMA SERPENTE AUMENTA O VENENO; NÃO SE TORNA AMBROSIA.

Neste sentido, as ideias de que ciência e religião são incompatíveis, ou de que ciência e humanidades pertencem a domínios distintos, nascem de visões demasiado pessimistas da moral e da capacidade humanas.
A imagem popular do "cientista louco" que quer destruir ou controlar o mundo pode parecer ficção, mas muitos cientistas racionais trabalham para instituições que efetivamente o fazem — com métodos que passam despercebidos por serem considerados "normais". Para quem se habituou a essa realidade, isso já nem é visto como patológico: é apenas *"o que é."*

Se as pessoas estivessem conscientes do grau de poluição ambiental e destruição do planeta, e da quantidade de riqueza canalizada para o poder destrutivo — suficiente para eliminar toda a humanidade várias vezes —, ou considerariam isso loucura... ou enlouqueceriam sob o peso dessa verdade.

NÃO HÁ RIQUEZA COMO O GRÃO;
NÃO HÁ INIMIGO COMO A FOME.

A fome destrói o corpo e a mente. Ninguém sabe o que uma pessoa faminta pode fazer. Em sânscrito, a mesma palavra designa "grão" e "riqueza" — pois o grão é uma forma básica de sustento. É muito mais eficiente do que obter energia a partir da carne. Por isso, os hindus dão primazia ao grão e não comem a carne das vacas: não é superstição, é higiene e economia.

QUEM PERSISTE NA IMPROPRIEDADE PASSA FOME;
AO FAMINTO NADA SE RECUSA.

Quem persiste em maus comportamentos acaba abandonado e isolado — e, como se diz, "quem mendiga não pode escolher".

OS SENTIDOS SUJEITAM-NOS À VELHICE.

O *Tao Te Ching* diz: *"as cores cegam os olhos; os sons ensurdecem os ouvidos; os sabores estragam o paladar; a caça e a perseguição enlouquecem a mente."*

O SUSTENTO DEVE VIR DE UM EMPREGADOR COMPASSIVO;
TRABALHAR PARA UM GANANCIOSO
É SOPRAR NUM PIRILAMPO ESPERANDO FOGO.
DEVE-SE ESCOLHER UM EMPREGADOR QUE SEJA SENSATO.

Os empregadores escolhem funcionários; os trabalhadores devem também escolher patrões. Se um trabalhador percebe que o seu esforço não traz recompensa — porque os lucros vão todos para os dividendos —, ele não se sentirá motivado.
Se vê que a empresa é instável por má gestão, não se empenhará.
O *Tao Te Ching* diz: *"os nobres que agem pelo mundo atraem o mundo a si; os justos merecem a confiança do mundo."*

LONGEVIDADE, REPUTAÇÃO E VIRTUDE ENFRAQUECEM
AO APROXIMAR-SE DE QUEM NÃO SE DEVE.

Más companhias levam a maus hábitos, desrespeito e corrupção moral.

NÃO HÁ INIMIGO MAIOR DO QUE O EGO.

Nada nos engana tanto quanto o ego. Nada permite tanto que sejamos manipulados pelos outros. Se achas que não podes ser enganado, já estás a ser enganado pelo teu ego.

NÃO TE QUEIXES DE UM INIMIGO EM PÚBLICO;
SABE BEM OUVIR QUE UM INIMIGO ESTÁ EM APUROS.

Ao queixares-te, mostras o teu sofrimento — e isso agrada ao inimigo.

A INTELIGÊNCIA NÃO HABITA O VADIO;
O CONSELHO DO POBRE NÃO É OUVIDO, MESMO QUE SEJA BOM.
O POBRE É DESPREZADO, ATÉ PELA SUA MULHER;
AS ABELHAS NÃO POUSAM NUM MANGUEIRO SEM FLOR.

É de esperar que alguém com inteligência não fracasse constantemente. Não se espera que alguém sem engenho tenha bons conselhos para dar. Aquele que demonstra falta de recursos e acumula fracassos não é desprezado por preconceito social, mas pela evidência dos seus próprios insucessos. Quem não consegue contribuir com nada, nem sequer no seio da sua família, é normalmente visto como um fardo em qualquer lugar.

O CONHECIMENTO É A RIQUEZA DO POBRE;
O CONHECIMENTO NÃO PODE SER ROUBADO.

O mestre sufi Ali dizia: *"o conhecimento é melhor do que a riqueza. O conhecimento protege-te, enquanto a riqueza tem de ser protegida. A riqueza diminui com o uso; o conhecimento cresce."*

AQUELE QUE AGE PARA BENEFÍCIO DOS OUTROS É UMA BOA PESSOA.

Pode parecer evidente, mas por vezes certos comportamentos piedosos tornam-se tão ritualizados que perdem relevância para a sociedade. A noção do que é "bom" pode variar e até entrar em conflito. O pensador prático avalia os efeitos reais das ações, qualquer que seja a sua justificação.

APRENDER SIGNIFICA TRANQUILIDADE DOS SENTIDOS.
O ESTÍMULO DA APRENDIZAGEM AFASTA-NOS DO COMPORTAMENTO IGNORANTE.

O verdadeiro entendimento traz serenidade, afastando a dúvida e dando a capacidade de considerar o impacto e o significado das próprias ações.

O CONHECIMENTO DOS BAIXOS NÃO É DIGNO DE SER ADQUIRIDO.
NÃO SE DEVE APRENDER LINGUAGEM BARBÁRICA.
BONS MODOS DEVEM SER ADQUIRIDOS, MESMO DOS ESTRANGEIROS.

Se o saber dos vis fosse elevado, não seriam vis. Se a linguagem bárbara fosse eficaz, não seria tida por bárbara. Se o comportamento cortês fosse apenas ritual local, diferentes povos não poderiam conviver em harmonia — o que, manifestamente, podem.

NÃO SE INVEJE O CARÁCTER; UMA BOA QUALIDADE DEVE SER APRENDIDA,
MESMO QUE VENHA DE UM INIMIGO:
AMBROSIA PODE SER EXTRAÍDA DO VENENO.

A inveja corrói o carácter. Confúcio dizia que podia encontrar mestres em qualquer grupo: se via algo bom, imitava; se via algo mau, corrigia em si próprio.

DEVE-SE PRATICAR O COMPORTAMENTO DOS RETOS
E NUNCA ULTRAPASSAR OS LIMITES.

O mestre sufi Ali dizia: *"o ignorante oscila entre o excesso e a negligência."*

UM HOMEM-JOIA NÃO TEM PREÇO;
NÃO HÁ JÓIA COMO UMA MULHER-JÓIA;
UMA JÓIA É MUITO DIFÍCIL DE ENCONTRAR.

Na tradição sânscrita, "joia" representa o melhor exemplo de algo. Os melhores homens não se compram, as melhores mulheres não se comparam. Se fossem comuns, não se chamariam joias.

A MÁ FAMA É O MAIOR DOS MEDOS.

Somos seres sociais. Por isso, a ostracização sempre foi uma punição clássica. O medo da má reputação é, no fundo, o medo de exclusão — que rouba segurança económica, social e psicológica. Segundo o *Sutra da Flor de Ornamento*, só se ultrapassa o medo da má fama quando se transcende o próprio medo da morte.

NÃO HÁ APRENDIZAGEM PARA OS PREGUIÇOSOS.

No sistema budista Mahayana, a diligência é o quarto pilar do despertar, depois da generosidade, da moral e da paciência. Sem diligência, as práticas do despertar são impossíveis.
Confúcio, ao ver um aluno a dormir em pleno dia, disse: *"madeira podre não se esculpe; parede de estrume não se reboca. Que correção posso eu dar?"*

QUEM QUER FLORES NÃO REGA UMA ÁRVORE SECA;
UM PROJETO SEM RECURSOS É COMO LAVRAR NA AREIA.

Não se deve investir tempo, esforço ou dinheiro em algo que se sabe à partida que não dará frutos. E, no entanto, tal acontece — por ilusão, hábito ou erro de julgamento.

Os filósofos práticos da Antiguidade usavam o senso comum para fazer com que os ouvintes se perguntassem se ainda o possuíam — ou se, por vezes, não andariam a agir por superstição, hábito ou automatismo.

O SUCESSO DE UMA TAREFA REVELA-SE NAS CAUSAS OPERATIVAS;
OS SINAIS DAS CAUSAS OPERATIVAS VALEM MAIS DO QUE A ASTROLOGIA.
NÃO HÁ ASTROLOGIA PARA QUEM TEM PRESSA.

A filosofia prática budista também valoriza o entendimento da causalidade, incluindo a noção de que ela não pode ser compreendida através de um sistema fixo de interpretação. Muitos tropeçam ao procurar explicações fáceis como as de um biscoito da sorte ou ao desejar conselhos garantidos para o futuro. Pode parecer mais cómodo, mas exige-se observação real das condições, recolha de informação útil e afinação da perceção.

ONDE HÁ FAMILIARIDADE,
OS DEFEITOS NÃO SÃO ESCONDIDOS.

É daí que vem o dito "a confiança gera desprezo". Também por isso, espiões e agentes secretos cultivam a familiaridade para descobrir os defeitos dos outros.

QUEM É IMPURO SUSPEITA DOS OUTROS.

Um ditado chinês diz: *"dúvidas na mente, fantasmas no escuro."* O senso comum muitas vezes sugere que quem mais critica os outros pode ser quem mais tenta justificar-se.

É DIFÍCIL VENCER A DISPOSIÇÃO INATA.

Um provérbio irlandês diz: *"a herança mostra-se nas garras, e o cão corre atrás da lebre."* Mas dificuldade não é impossibilidade — e outro provérbio irlandês afirma: *"um homem vale mais do que o seu nascimento."*

QUE A PENA SEJA PROPORCIONAL AO DELITO;
QUE A RESPOSTA SEJA ADEQUADA À OBSERVAÇÃO;
QUE O ADORNO CONDIGA COM AS CIRCUNSTÂNCIAS;
QUE O COMPORTAMENTO ESTEJA DE ACORDO COM A COMUNIDADE;
QUE A EMPREITADA SEJA APROPRIADA À TAREFA;
QUE A OFERTA SEJA DIGNA DE QUEM A RECEBE.

Os Mestres Huainan taoistas escreviam: *"um governante sábio usa as pessoas como um bom carpinteiro trabalha a madeira. Há uma utilidade certa para tudo — longo e curto, grande e pequeno. O esquadro e o compasso, o círculo e o quadrado, cada um tem o seu lugar."*
E diziam também: *"as pessoas têm talentos específicos; as coisas têm formas específicas. Políticas mesquinhas quebram a integridade da sociedade."*

CORTESIA EXCESSIVA É SUSPEITA.

O *Tao Te Ching* afirma: *"a cortesia elevada é praticada, mas ninguém responde a ela; por isso, insiste-se forçadamente."*
Também diz: *"a cortesia surge após a perda do sentido de dever; os bons modos aparecem quando a lealdade e a confiança já estão fracas."*

O TOLO NÃO VÊ DEFEITO EM SI,
APENAS NOS OUTROS.

Budismo, taoismo e confucionismo ensinam que ao ver defeitos nos outros, devemos examinar-nos primeiro. Isso melhora o carácter e promove a empatia.

COM A CORTESIA VEM O ENGANO.
CORTESIA É OFERECER O DESEJADO E O AGRADÁVEL.
CORTESIA EXCESSIVA ENTRE ANTIGOS CONHECIDOS É SUSPEITA.

Ser mais cortês do que o necessário pode levar o outro a pensar que o respeitamos mais do que respeitamos de facto. Pode também gerar desconfiança — "o que quererá ele realmente?"

UMA ÚNICA VACA LEITEIRA VALE MAIS DO QUE MIL CÃES.

Quando se requer qualidade ou utilidade, a quantidade não substitui nenhuma delas.

UM POMBO HOJE VALE MAIS DO QUE UM PAVÃO AMANHÃ.

Algo pode parecer mais desejável, mas outra coisa pode ser mais realizável. Saber distinguir ajuda na decisão.

DEMASIADO CONVÍVIO TRAZ PROBLEMAS.

Pode ser porque a familiaridade gera desprezo, ou porque nos tornamos vulneráveis quando os outros conhecem as nossas fraquezas.

QUEM ESTÁ LIVRE DE RAIVA VENCE TUDO.

Na filosofia prática budista, a raiva é considerada um dos venenos fundamentais da mente humana.

AO INDIGNAR-TE COM O INJUSTO,
SEJA COM A PRÓPRIA RAIVA QUE TE DEVES INDIGNAR.

A raiva prejudica corpo e mente. Reconhecer e rejeitar o mal não exige raiva. Pelo contrário, a raiva pode levar-te ao mesmo mal que condenas.

NÃO SE DISCUTA COM SÁBIOS, NEM COM TOLOS,
NEM COM AMIGOS, MESTRES OU AMADOS.

Discutir com sábios é tolice; discutir com tolos é ainda pior. Discutir com amigos é doloroso, com mestres é presunçoso, e com quem se ama é deselegante.

NÃO HÁ SUPREMACIA SEM DETERMINAÇÃO IMPIEDOSA.

Esta aforisma não é, necessariamente, uma apologia da determinação impiedosa ou da luta pelo poder. O que pode sugerir é que se avaliem as ambições com racionalidade, e não apenas com desejo ou cegueira. Para um uso mais eficaz do esforço, é útil considerar os objetivos em termos de custo e não apenas de recompensa. Pode parecer atraente ultrapassar os outros — mas talvez não tanto viver a olhar para trás.

NÃO CUSTA AOS RICOS FAZER BOAS AÇÕES;
UMA VIAGEM NÃO CUSTA NADA A QUEM TEM MEIOS DE TRANSPORTE.

Talvez isto signifique que, quando uma pessoa rica apoia obras de caridade, isso é apenas racional — não necessariamente admirável.

DEVE-SE TRABALHAR ONDE SE TEM APTIDÃO.

Os Mestres Huainan diziam: *"Quando não há discriminação, e cada um encontra um modo de vida adequado, o mundo equilibra-se; ninguém domina ninguém. Os sábios encontram trabalho para todos — e nenhum talento é desperdiçado."*

A MÃE É A MAIS IMPORTANTE DE TODAS AS PROFESSORAS.
A MÃE DEVE SER APOIADA EM TODAS AS FASES DA VIDA.

A educação da mãe começa ainda com o filho no ventre — as suas emoções, pensamentos e ações moldam o corpo do bebé. Após o nascimento, a mãe deve interpretar e satisfazer as necessidades do filho, transmitindo-lhe uma noção de ordem no mundo. Sem isso, o bebé pode perder esperança e fechar-se. Os

primeiros três anos de vida, em que a mãe costuma ser a principal cuidadora, deixam uma impressão duradoura. Não há como calcular a dívida para com a mãe.

A ERUDIÇÃO VESTE-SE NO MODO DE FALAR.

O Mestre do Vale dos Demónios dizia: *"Quando conheces a mentalidade, intenções e gostos das pessoas, podes falar sobre o que é importante para elas — com palavras cativantes, que as atraiam e conquistem."*

O ADORNO DA MULHER É A MODÉSTIA,
O ADORNO DO INTELECTUAL É O SABER,
O ADORNO DE TODOS É A JUSTIÇA.
O ADORNO DOS ADORNOS É O CONHECIMENTO COM HUMILDADE.

O mestre sufi Ali dizia: *"Não há fé como a modéstia e a paciência, nem legado como a cultura, nem culto como o cumprimento do dever, nem nobreza como o saber, nem prestígio como a humildade."*

QUANDO OS FILHOS SÃO VIRTUOSOS,
O LAR É UM PARAÍSO.
AS CRIANÇAS DEVEM RECEBER UMA EDUCAÇÃO COMPLETA.

Educação completa inclui bases de virtude — tanto no sentido moral como no da eficácia. Compreendendo os princípios da moral em ação, pode-se viver de modo ético e eficaz, o que gera bem-estar e segurança.

QUEM ESTÁ PERTO DA DESTRUIÇÃO
NÃO OUVE BONS CONSELHOS.

Pode já ter-se habituado a não os ouvir. Quando tudo começa a ruir, a pressa e a ansiedade não tornam ninguém mais sensato. Ali dizia: *"Não há apoio mais seguro do que o conselho."* E também: *"Quem te avisa é como quem te dá boas novas."*

ENQUANTO TIVERMOS CORPO,
HAVERÁ PRAZER E DOR.

O *Tao Te Ching* diz: *"A razão pela qual temos problemas é por termos corpo. Se não tivéssemos corpo, que problemas haveria?"*

O PRAZER E A DOR SEGUEM QUEM OS CRIA,
COMO OS FILHOS SEGUEM A MÃE.

Buda disse: *"Quem fala ou age com a mente corrompida, a miséria segue-o como a roda segue o boi. Mas quem fala ou age com mente pura, a felicidade segue-o como a sombra que nunca o abandona."*

ATÉ O MENOR FAVOR É CONSIDERADO ENORME PELO HOMEM BOM.

Tomar os favores por garantidos destrói o apreço — e com o tempo, o próprio favor. Agradecer mesmo o que é pequeno é uma forma de cultivar atitude positiva e viver com mais alegria.

NENHUM FAVOR É DEVIDO AO DESONESTO.

Ajudar quem prejudica os outros é, na prática, ajudar a prejudicar.

COM MEDO DE TER DE RECOMPENSAR UM FAVOR,
O IGNÓBIL TORNA-SE HOSTIL.

Quem quer receber sem dar arranja sempre uma desculpa que prefira à honestidade de reconhecer a própria indolência moral. Provocar hostilidade para justificar a própria recusa é uma dessas desculpas — fácil, rápida e sem esforço construtivo.

O NOBRE NÃO SE ESQUECE DE RECOMPENSAR
ATÉ O MAIS PEQUENO DOS FAVORES.

Um discípulo de Confúcio dizia: *"Nem causar dano, nem incomodar — não será isso bom?"* Ao que Confúcio respondeu: *"Como pode isso, só por si, ser considerado bom?"*

A DIVINDADE NUNCA DEVE SER DESRESPEITADA.

No panteísmo hindu, tudo é o rosto de Deus. Na transcendência hindu, Deus é origem e destino de toda a alma. Em árabe islâmico, a palavra que indica descrença ou rejeição da Divindade também significa ingratidão. Tudo na natureza é um "sinal de Deus" — inclusive as oportunidades. Ser ingrato perante a vida, por presunção ou amargura, é visto como infidelidade ao próprio sentido da existência.

NÃO HÁ LUZ COMO A DO OLHO,
POIS O OLHO É O GUIA DOS SERES.

Jesus disse que o olho é a luz do corpo. O olho da mente guia-nos pelo que percebemos. Os budistas falam de cinco olhos: o olho dos sentidos, o da percepção extrassensorial, o da sabedoria, o da realidade objetiva e o olho iluminado, que compreende todos os anteriores.

NÃO URINES NA ÁGUA.

Para além do sentido literal de preservação ambiental, esta máxima pode ser lida como metáfora: não se deve poluir, com actos ou palavras, aquilo de que se depende.

COMO O CORPO, ASSIM A CONSCIÊNCIA.
COMO A INTELIGÊNCIA, ASSIM A FORÇA.

O que aflige o corpo repulsa a consciência; o que agrada, atrai. Empregar construtivamente essa energia depende de compreender o seu mecanismo e os limites do equilíbrio.

NÃO LANCES FOGO SOBRE FOGO.

Quando há atrito, descarregar a raiva só agrava a situação.

DEVE-SE SEGUIR O QUE É JUSTO EM TODO O TEMPO.
O QUE É SÃO E VERDADEIRO CONDUZ À FELICIDADE.

Confúcio disse: *"Se as tuas palavras são verdadeiras e os teus actos sinceros, serão eficazes até num país estrangeiro."* Buda afirmou: *"Vigilante, puro, controlado e sincero — tal pessoa cresce em reputação."* O *Tao Te Ching* ensina: *"Constrói virtude, e dominarás tudo."*

NÃO HÁ ASCETISMO MAIOR DO QUE A VERDADE.
A VERDADE CONDUZ À FELICIDADE;
O MUNDO MANTÉM-SE PELA VERDADE.
NÃO HÁ QUEDA PIOR DO QUE A MENTIRA.

A verdade exige renúncia ao pensamento ilusório e à conveniência egoísta. Buda disse: *"A abstinência do ignorante vale menos do que uma décima sexta parte da de quem integrou as verdades."*
A verdade é rigorosa, mas oferece bem-estar e paz interior.

NÃO TE ENVOLVAS COM VILANIA;
O VILÃO NÃO TEM AMIGOS.

Ali, mestre sufi e califa, disse ao ver um provocador: *"Não há boas-vindas para quem só aparece em más ocasiões."*

A SUBSISTÊNCIA MUNDANA AFLIGE O POBRE.

Isto parece ser uma evidência óbvia. A ideia subjacente é que, se alguém não assegura a sua subsistência material em tempo oportuno, ficará demasiado absorvido e inquieto para conseguir realizar qualquer outra coisa. É muito provável que tenha sido por esta razão que, no sistema social tradicional ariano, a vida se organizava em quatro etapas: na primeira, dava-se primazia à educação; na segunda, à consolidação do sustento; na terceira, ao casamento, à vida familiar e ao usufruto das alegrias do mundo; e na quarta, à transcendência da existência e à libertação espiritual.

Há fortes indícios de que a estagnação, tanto a nível pessoal como social, é provocada por aqueles que pretendem os prazeres da terceira etapa sem terem desenvolvido, nas duas primeiras, o sentido de responsabilidade e as capacidades necessárias. Também a frustração religiosa pode ter origem na tentativa de se viver a quarta etapa sem uma experiência plena das anteriores.

O SUPER-HERÓI É O DOADOR HEROICO.

A imagem heroica do ato de dar, recomendada aos chefes guerreiros, era partilhada por culturas clássicas em todo o mundo. Na antiga cultura irlandesa, que tinha afinidades com a cultura hindu indiana, esperava-se generosidade por parte da liderança, e um homem não era julgado tanto pelo que possuía, mas sim pelo que dava.

A CULTURA É UM ORNAMENTO PARA TODOS; MESMO QUEM NÃO NASCEU NOBRE PODE SER SUPERIOR AOS NOBRES PELA FORMAÇÃO.

Este aforismo é uma prova de que o chamado sistema de castas dos arianos não era, originalmente, tão rígido ao ponto de excluir a mobilidade social. Embora houvesse variações regionais e temporais, é evidente que só muito tempo após a época de Kauthilya o sistema de castas indiano se tornou, de modo geral, esclerosado. Um sistema de classes paralelo na Irlanda — cuja língua está relacionada com o sânscrito e cuja cultura clássica partilha as mesmas origens da cultura hindu — mostra um padrão semelhante de flexibilidade inicial que mais tarde se rigidifica, mas que sempre se manteve temperado, como neste aforismo de Kauthilya, pela máxima tradicional de que "um homem vale mais do que o seu nascimento", significando que pessoas de todas as condições sociais podiam melhorar a sua situação através da educação e do treino.

A LONGEVIDADE É PROLONGADA PELA BOA CONDUTA, E O MESMO SE APLICA À REPUTAÇÃO.

A boa conduta prolonga a vida tanto pelos benefícios da moderação como pela redução do atrito, da ansiedade e de outras formas de stress que resultam da desarmonia. Uma boa reputação contribui igualmente para esse bem-estar ao minimizar a resistência interpessoal no ambiente social e profissional.

NÃO DIGAS ALGO INÚTIL, MESMO QUE SEJA AGRADÁVEL.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: "A boca é a porta da mente, a mente é o anfitrião do espírito. A vontade, a intenção, a alegria, o desejo, o pensamento, a preocupação, o conhecimento e o planeamento entram e saem por essa porta." Um dos primeiros segredos do sucesso, segundo este antigo manual de liderança, é aprender a abrir e fechar essa porta nos momentos apropriados.

NÃO SIGAS UM INDIVÍDUO ISOLADO, AQUELE QUE É CONTESTADO POR MUITOS.

O resultado de seguir um indivíduo isolado que é contestado por muitos é acabar sujeito a isolamento e oposição. Mesmo que a desgraça goste de companhia, tal aliança parece não trazer valor real para nenhuma das partes a longo prazo. A primeira pergunta a fazer talvez seja: porque está essa pessoa isolada e em oposição desde o início?

NÃO TE ALIES A GENTE MÁ;
NÃO TE JUNTES AOS BEM-SUCEDIDOS SE FOREM POUCO HONRADOS.

Mesmo que pessoas desonestas pareçam bem-sucedidas, isso não é motivo suficiente para te aliares a elas. A associação com gente má fará com que outros se virem contra ti, tornando o teu lugar no mundo intrinsecamente precário; além disso, nada impede que aqueles em quem confias te deixem sozinho com os problemas quando surgirem dificuldades. Pessoas de espírito vil que alcançaram sucesso podem tê-lo feito através da fraude e da traição. Ligar-te a pessoas dessa natureza deixa-te, no fim de contas, sem segurança adequada nem apoio fiável para um sucesso duradouro, mesmo que penses, por algum tempo, que estás a beneficiar dessa aliança.

DÍVIDAS, INIMIGOS E DOENÇAS DEVEM SER ELIMINADOS POR COMPLETO.

A dívida, a inimizade e a doença tendem a agravar-se se forem deixadas por resolver.

AGIR EM CONSONÂNCIA COM O BEM-ESTAR
É UM ELIXIR DE VIDA PARA O SER HUMANO.

Este aforismo pode parecer um lugar-comum, mas levanta as questões do que é realmente o bem-estar e do que de facto contribui para ele. Preocupar-se demasiado com o lucro pode resultar em perda; um esforço excessivo por benefício pode causar dano. Tentar demais melhorar a situação pode gerar ansiedade e stress que prejudicam a saúde e encurtam a vida.

OS PETICIONÁRIOS NÃO DEVEM SER TRATADOS COM DESDÉM.

Pode ser que consigas ou não atender ao pedido, mas não há razão para menosprezar a pessoa ou a necessidade. Um dia, podes encontrar-te na mesma posição de quem pede.

DEPOIS DE INCITAR UM ACTO MALÉVOLO,
O HOMEM VIL ESCARNECE DE QUEM O COMETEU

Este é um exemplo útil de vileza, cujos ingredientes principais incluem fraqueza e cobardia. A palavra "vil" é comummente usada em inglês coloquial com o sentido de perverso ou maldoso, e em inglês literário com o sentido de baixo ou ignóbil. Este aforismo sânscrito ilustra a ligação funcional entre a baixeza e a malícia na personalidade corrupta.

UM INGRATO NÃO CONSEGUE ESCAPAR AO INFERNO.

Os ingratos vão para o inferno quando o seu falhanço habitual em reconhecer o bem acumula-se até atingir um ponto crítico, produzindo uma sensação de amargura e descontentamento que nunca desaparece, apenas oscila entre manifestações crónicas e intensas.

O CRESCIMENTO E O DECLÍNIO DEPENDEM DA LÍNGUA; A LÍNGUA É UM ARMAZÉM DE VENENO E DE ELIXIR. QUEM FALA AGRADAVELMENTE NÃO TEM INIMIGOS. MESMO QUE NÃO SEJA VERDADE, PALAVRAS DURAS PERMANECEM MUITO TEMPO. NADA DE OFENSIVO PARA UM GOVERNANTE DEVE SER DITO; AGRADAM-LHES PALAVRAS MUSICAIS E AGRADÁVEIS DE OUVIR.

Sobre a arte da persuasão, o Mestre do Vale dos Demónios diz: "Ao falar com aqueles que estão de bom humor, segue o elevado e o nobre; ao falar com aqueles que estão de mau humor, segue o humilde e o pequeno. Procura o pequeno através da humildade, procura o grande através da elevação. Seguindo este procedimento, o que disseres poderá ser dito em qualquer lugar, penetrará em qualquer parte e adaptar-se-á a qualquer situação. Assim, será possível persuadir indivíduos, persuadir famílias, persuadir o mundo." Aquele que é movido pelo dever pessoal tem integridade. Confúcio disse: "As pessoas ideais compreendem as coisas em termos de dever; as pessoas inferiores compreendem as coisas em termos de lucro."

UM PEDINTE NÃO TEM DIGNIDADE.

O Profeta Maomé disse: "Se algum de vós pegar numa corda, levantar-se cedo, for até às montanhas, cortar lenha, vendê-la e viver disso, e ainda der esmola com parte disso, isso é melhor para vós do que pedir aos outros."

NEM UM INIMIGO DEVE SER PRIVADO DO MEIO DE SUBSISTÊNCIA.

Quando se priva alguém dos seus meios de sustento, isso não só prejudica essa pessoa e a sua família, como também sobrecarrega outros de quem ela passa a depender. Mesmo em conflito com inimigos, tratá-los assim seria contraproducente, pois cria inevitavelmente uma fonte de instabilidade que mina a paz e o bem-estar gerais.

NÃO IRRITES UM ELEFANTE QUANDO EMPUNHAS APENAS UMA PLANTA DE MAMONA. MESMO A MAIOR ÁRVORE DE ALGODÃO NÃO SERVE DE POSTE PARA PRENDER UM ELEFANTE. POR MAIS ALTA QUE SEJA, UMA ÁRVORE DE MADEIRA MACIA NÃO DÁ PAUS.
POR MAIS BRILHANTE QUE SEJA, UM PIRILAMPO NÃO É FOGO.

Segundo a clássica *Arte da Guerra* de Sun Tzu, "Se conheceres os outros e te conheceres a ti mesmo, não estarás em perigo em cem batalhas."

O TAMANHO NÃO É MEDIDA DE VIRTUDE.

Virtude significa eficácia. Uma operação de pequena escala pode ser mais eficiente do que uma grande.

TAL COMO É A SEMENTE, ASSIM É O FRUTO. A PERCEPÇÃO ESTÁ DE ACORDO COM A APRENDIZAGEM. TAL COMO É A FAMÍLIA, ASSIM É O COMPORTAMENTO. UMA ÁRVORE DE NIMB CULTIVADA NÃO SE TORNA NUMA FRAGRANTE MANGUEIRA.

A árvore de nimb (Azadirachta indica) produz naturalmente fruto amargo. O que tiramos de um empreendimento depende do que nele colocamos. A forma como pensamos e vemos o mundo depende de como fomos socializados e treinados. O nosso comportamento habitual depende dos exemplos que aprendemos a considerar normais durante os nossos anos formativos. O cultivo pode ter algum efeito, mas não altera o carácter essencial.

NÃO ABANDONES A FELICIDADE QUE CHEGOU ATÉ TI. A TRISTEZA, ESSA, CHEGA POR SI SÓ.

O mestre sufi Ali disse: "Toma do mundo aquilo que vem até ti e afasta-te do que se afasta de ti." E acrescentou: "Se não conseguires fazer isso, ao menos sê decente no teu procurar."

NÃO SE DEVE ANDAR PELA NOITE; E NÃO SE DEVE DORMIR APENAS METADE DA NOITE.

O *I Ching* diz: "As pessoas ideais recolhem-se e descansam quando o sol se põe."

DEVE-SE OBSERVAR A REALIDADE COM A AJUDA DOS QUE TÊM CONHECIMENTO.

Sem o auxílio dos conhecedores, corre-se o risco de ser travado pelo viés subjectivo.

NÃO SE DEVE ENTRAR NA CASA DE OUTREM SEM MOTIVO.

O reconhecimento do direito à privacidade e ao sossego no lar parece ser fundamental para a liberdade individual, para as liberdades civis e para a tranquilidade doméstica.

AS PESSOAS FAZEM O MAL MESMO QUANDO TÊM CONSCIÊNCIA DISSO.

Educação, opinião pública e bom senso podem não ser suficientes para erradicar o mal e o crime.

A CONDUTA PÚBLICA É LIDERADA PELA EDUCAÇÃO; ONDE NÃO HÁ EDUCAÇÃO, DEVE-SE SEGUIR O EXEMPLO DOS SÁBIOS. NÃO HÁ EDUCAÇÃO MAIS IMPORTANTE DO QUE A CONDUTA.

Quando a educação moral diverge claramente da conduta dos líderes da sociedade, o corpo social sujeito a influências contraditórias pode tornar-se cínico, desiludido e desligado, perdendo o respeito tanto pela liderança como pela educação. Os Mestres Taoistas de Huainan disseram: "Quando as pessoas são influenciadas pelos seus governantes, seguem o que os governantes fazem, não o que dizem." Confúcio disse: "Se fores pessoalmente justo, as coisas realizam-se sem que dês ordens. Se não fores justo, ninguém te obedecerá, mesmo que ordenes."

COM ESPIÕES COMO OLHOS, UM GOVERNANTE VÊ ATÉ AO LONGE.

Os Mestres de Huainan disseram: "Um governante que não desce da parte alta do templo, mas conhece o que está para lá dos quatro mares, é aquele que reconhece as coisas por meio das coisas e conhece as pessoas por meio das pessoas. Não há limites para o que o poder acumulado pode erguer. Tudo o que é feito com o conhecimento de muitos tem êxito." Disseram ainda: "Se cavalgas sobre o conhecimento da multidão, é fácil conquistar domínio; se usas apenas a tua própria mente, nem a ti mesmo conseguirás preservar." E também: "Os líderes veem com os olhos da nação inteira, ouvem com os ouvidos da nação inteira, pensam com o conhecimento da nação inteira e movem-se com a força da nação inteira. Por isso, as diretrizes dos líderes chegam até aos níveis mais baixos, enquanto os sentimentos das massas chegam à atenção dos líderes."

A SOCIEDADE ACOMPANHA O QUE JÁ ACONTECEU.

A repetição do familiar e o desenvolvimento de hábitos são ações características do cérebro, tanto individual como coletivo. Isto é muitas vezes útil até certo ponto, como uma espécie de piloto automático; mas pode interferir com o pensamento criativo e a ação necessários para a adaptação às mudanças.

NÃO SE DEVE FALAR MAL DE QUEM SE DEPENDE.

É senso comum não morder a mão que te alimenta. Também faz sentido considerar a variedade e o alcance de toda a rede de relações interdependentes — próximas e distantes — envolvidas no funcionamento do mundo quotidiano: as fontes de abastecimento e serviços, as raízes sociais, as origens da educação, do trabalho remunerado e do lazer de que as pessoas dependem para o seu sustento e vitalidade.

A ESSÊNCIA DA DISCIPLINA É O CONTROLO DAS FACULDADES.

Existem diferentes formas de disciplina, consoante as condições internas e externas da sociedade, mas a essência da disciplina é dominar as próprias faculdades. O conceito de disciplina parece ter acumulado conotações negativas ao longo do tempo, aparentemente devido à visibilidade dos seus exageros em autoritarismo monolítico e repressão do indivíduo. O conceito original de disciplina, ilustrado neste aforismo, é profundamente individualista, pois o controlo das próprias faculdades permite a independência face à manipulação, tanto do ambiente interno como do externo.

UM ESTADO PARADISÍACO NÃO É PERMANENTE; DURA APENAS ENQUANTO RESULTADO DAS VIRTUDES: E NÃO HÁ MISÉRIA PIOR DO QUE A QUEDA DE UM ESTADO PARADISÍACO.

Segundo o ensinamento budista, a virtude sem sabedoria tem três fases de consequências negativas. A primeira ocorre quando as boas ações são praticadas com expectativa de recompensa, desviando a atenção da essência da mente. A segunda é quando os estados prazerosos resultantes dessas ações se tornam objetos de apego e possessividade. A terceira acontece quando os estados

prazerosos se esgotam, mas o hábito permanece; essa lacuna entre a realidade e a expectativa condicionada gera sofrimento adicional.

A LIBERTAÇÃO É A CURA DAS AFLIÇÕES.

Buda disse: "Liberta-te do passado, liberta-te do futuro, liberta-te do entretanto; transcende. Quando a tua mente estiver completamente liberta, já não sofrerás o nascimento e a velhice."

A INIMIZADE DO NOBRE É MELHOR DO QUE A ALIANÇA DO VIL.

Da inimizade do nobre pode aprender-se a reconhecer os próprios erros e falhas; da aliança do vil aprende-se a escondê-los.

PALAVRAS DURAS DESTROEM A FAMÍLIA.

Platão disse: "Aqueles que repreendem os jovens devem deixar-lhes margem para desculpas, para não os endurecerem com demasiada repreensão."

NÃO HÁ PRAZER MAIOR DO QUE O CONTACTO COM OS FILHOS.

Hoje em dia pode dizer-se que isso depende da qualidade da relação com os filhos, mas, por outro lado, não é preciso muito para ultrapassar o prazer da ausência e abandono.

NUMA DISCUSSÃO, MANTÉM A JUSTIÇA EM MENTE.

Não te deixes levar pela emoção ou confundir por manobras verbais; apenas procura o que é justo e verdadeiro.

QUANDO HOUVER TEMPO LIVRE,
DEVE-SE PENSAR NO QUE HÁ A FAZER.

Esta é a forma de manter o controlo e antecipar-se. Se todo o lazer for consumido em descanso e distrações, sem deixar espaço para reflexão tranquila e pensamento criativo, isso pode gerar ciclos exagerados de letargia e tensão, diminuindo o valor recuperador do lazer e a eficácia da renovação que deveria trazer.

QUEM ESTÁ À BEIRA DA RUÍNA PENSA EM MAUS PLANOS.

É difícil pensar com clareza sob pressão. Por isso, é melhor planear com antecedência, quando se tem tempo livre, como recomenda o aforismo anterior. Estratégias concebidas no calor da crise ou em estados de grande ansiedade são frequentemente distorcidas pela emoção ou limitadas por atenção demasiado estreita para serem eficazes na prática.

PARA QUEM PRECISA DE LEITE,
DE QUE SERVE UM ELEFANTE?

Uma falha comum no planeamento é confiar na abundância quantitativa em vez da precisão qualitativa.

NÃO HÁ PODER DE SUBJUGAÇÃO IGUAL A UMA OFERTA.

Usar dívida ou gratidão para influenciar ou manipular pessoas é uma prática insidiosa conhecida na linguagem popular japonesa como "fazer alguém vestir a gratidão". Um antigo muçulmano disse: "No tempo do Profeta, uma oferta era uma oferta. Hoje, é um suborno."

NÃO SE DEVE COBIÇAR AQUILO QUE ESTÁ AO DISPOR DE OUTREM.
SÓ UMA PESSOA IMATURA GOZA COM GANHOS ILÍCITOS;
FRUTO AMARGO SÓ É COMIDO POR CORVOS.

Cobiçar aquilo que está legitimamente ao dispor dos outros cria complicações psicológicas; tomar aquilo que pertence a outros, seja por furtividade, engano ou força, gera complicações sociais.

UM OCEANO NÃO MATA A SEDE.

Um indivíduo bem-sucedido pode estar rodeado de muitas pessoas nos bons tempos, mas todas elas podem revelar-se inúteis quando surge uma necessidade real.

ATÉ OS GRÃOS DE AREIA SE JUNTAM AOS SEUS IGUAIS:
OS BONS NÃO GOSTAM DA COMPANHIA DOS MAUS;
UM CISNE NÃO FREQUENTA UM LUGAR DE CREMAÇÃO.

As pessoas podem fingir para impressionar os outros, mas as suas companhias habituais acabarão por revelar o seu verdadeiro carácter.

O MUNDO MANTÉM-SE EM FUNCIONAMENTO POR CAUSA DA RIQUEZA: O MUNDO É PRESO POR EXPECTATIVAS ILUSÓRIAS, MAS A PROSPERIDADE NÃO PERMANECE COM AQUELES QUE VIVEM DE EXPECTATIVAS ILUSÓRIAS. NÃO HÁ FIRMEZA NAQUELES QUE VIVEM DE EXPECTATIVAS ILUSÓRIAS.

Quando Confúcio comentou que nunca vira uma pessoa firme, um dos seus alunos mencionou alguém como exemplo. Confúcio retorquiu: "Ele é cobiçoso — como pode ser firme?"

A MORTE É MELHOR DO QUE A MESQUINHEZ.

As pessoas mesquinhas também hão de morrer. A qualidade de uma vida mesquinha, no entanto — seja em termos de causa ou de efeito — pode fazer parecer que a morte seria preferível.

O DESEJO AFASTA A VERGONHA.

Mêncio disse que as pessoas devem ter sentido de vergonha para alcançar o ponto em que nada há de que se envergonhar. Este elemento de cultivo pessoal afeta naturalmente também a vida profissional. Confúcio disse: "Pode um homem vil servir o governo? Não. Ele preocupa-se em obter algo, e quando obtém, preocupa-se em perdê-lo. Enquanto estiver preocupado em perder, não se sabe o que poderá fazer."

NÃO SE DEVE LOUVAR A SI MESMO.

Ali disse: "O isolamento mais solitário é o da vaidade."

NÃO SE DEVE DORMIR DURANTE O DIA.

Buda disse: "As pessoas negligentes são como mortas."

QUEM É CEGADO PELA PROSPERIDADE NÃO VÊ NEM O QUE TEM DIANTE DOS OLHOS, NEM OUVE UMA BOA PALAVRA.

O *Tao Te Ching* diz: "Continuar a encher não é tão bom como parar... Mesmo que ouro e joias encham as suas casas, ninguém os pode reter. Quando as classes ricas se tornam altivas, o seu legado acusa-as."

UM CONVIDADO DEVE SER TRATADO COM CORREÇÃO.

A hospitalidade é um fio fundamental do tecido de muitas sociedades tradicionais. Na antiga cultura irlandesa, o parente ocidental da cultura hindu, a hospitalidade era considerada tão essencial que existiam casas públicas de acolhimento gratuitas como instituições oficiais.

UM INIMIGO PARECE UM AMIGO;
UMA MIRAGEM PARECE ÁGUA.

Segundo o filósofo-guerreiro chinês Sun Tzu, o subterfúgio e o engano são práticas normais nas artes estratégicas.

A PSEUDOCIÊNCIA SEDUZ OS IGNORANTES.

Kauthilya também disse: "Indicações de causas operativas são melhores do que a astrologia." Brâmanes da Índia e druidas da Irlanda — herdeiros de uma tradição comum de antiguidade remota — incluíam as ciências naturais nos seus domínios de estudo. A ideia de objetividade científica não é novidade, nem especificamente ocidental, assim como a pseudociência não se limita a sociedades pré-modernas. Inúmeros sábios e profetas de várias culturas antigas opuseram-se à superstição, muitas vezes com grandes custos pessoais. Confúcio, diz-se, "não falava de coisas estranhas, poderes, caos ou do espiritual." Abraão, Moisés, Buda e Maomé também desencorajaram as superstições populares do seu tempo.

A COMPANHIA DOS BONS É UM PARAÍSO.
O NOBRE PENSA NOS OUTROS COMO EM SI MESMO.

Buda disse: "Ver os nobres é bom, conviver com eles é sempre feliz. Quem nunca vê tolos será feliz para sempre." Buda também disse: "Segue alguém sábio, perspicaz, instruído, paciente, devoto, nobre, verdadeiramente humano e autenticamente inteligente."

O LUGAR DE UMA PESSOA É ONDE PODE VIVER FELIZ.

Os Mestres de Huainan disseram: "Que os indivíduos sigam as suas naturezas, estejam seguros nas suas moradas, vivam da melhor forma que puderem e exerçam as suas capacidades." O *Tao Te Ching* fala de um estado em que as pessoas "saboreiam a sua comida, gostam das suas roupas, estão confortáveis nos seus costumes e desfrutam do seu trabalho."

NÃO HÁ SALVAÇÃO PARA QUEM DESTRÓI A CONFIANÇA.

Confúcio considerava a confiança o ingrediente mais básico da sociedade. Dizia que é mais importante até do que alimento e armamento, pois nada de construtivo pode ser feito sem confiança.

O HOMEM HONRÁVEL CONSIDERA O SOFRIMENTO
DOS QUE DEPENDEM DELE COMO SEU PRÓPRIO.

Quando um homem de sucesso se achava mais importante do que os que estavam abaixo dele, o Profeta Maomé disse-lhe: "Foste tu vitorioso e provido de sustento senão pelos fracos entre vós?" O Profeta também disse: "Vedes os crentes na sua bondade mútua, amor e simpatia, como se fossem um só corpo. Quando um dos seus membros está doente, o resto do corpo partilha a vigília e a febre."

O HOMEM VIL ESCONDE O QUE TEM
NO CORAÇÃO E FALA DE OUTRA COISA.

Quando lhe perguntaram como trabalhar para governantes, Confúcio respondeu: "Não os enganes, mesmo que os tenhas de ofender."

UM HOMEM IRRACIONAL É EQUIVALENTE A UM DEMÓNIO.

Com alguém que não permite qualquer possibilidade de interação razoável ou discurso racional, de modo que não há forma de prever o efeito das próprias ações, é difícil agir com graça. Pode muito bem ser que alguns escolham intencionalmente a irracionalidade em certas circunstâncias. Quando alguém parece irrazoável, pode ser útil verificar se é verdadeiramente irracional ou se está a sê-lo estrategicamente. Provavelmente também será útil verificar a própria racionalidade.

NÃO SE DEVE VIAJAR SOZINHO.

Companheiros na estrada podem elevar o ânimo e multiplicar os recursos para lidar com imprevistos. A completa estranheza pode soltar ou corroer radicalmente os freios normais do comportamento.

OS RAZOÁVEIS NÃO TÊM INIMIGOS.

Confúcio disse: "Se fores exigente contigo mesmo e indulgente com os outros, manterás a inimizade à distância."

NÃO SE DEVE REVELAR A PRÓPRIA FRAQUEZA.

Em termos de ciência estratégica, revelar a própria fraqueza é tornar-se vulnerável. A energia depois gasta em defesa reparadora já não estará disponível para ação construtiva.

É O PACIENTE QUE LEVA TUDO ATÉ AO FIM.

Confúcio disse: "Aqueles cuja força é insuficiente desistem a meio do caminho."

O DINHEIRO DEVE SER POUPADO PARA TEMPOS DIFÍCEIS. Entre os princípios fundamentais de gestão adotados pelo magnata industrial japonês Matsushita Konosuke — um dos empresários mais bem-sucedidos do século XX — estava a manutenção de uma sólida reserva de capital, um nível específico de fundos para garantir o funcionamento eficaz da empresa durante períodos difíceis.

FAZ A TAREFA DE AMANHÃ HOJE;
FAZ A DA TARDE PELA MANHÃ.

O *Tao Te Ching* diz: "Faz antes que exista; governa antes de haver desordem."

A MORALIDADE CONFORMA-SE À CONVENÇÃO.

A avaliação ética de uma ação depende dos acordos que fundamentam o sistema de valores. Quando diferentes sistemas de valores são forçados a interagir, podem competir, entrar em conflito, encontrar terreno comum ou chegar a novas formas de entendimento.

O SABER ABSOLUTO É CONHECIMENTO DO MUNDO. MESMO COM INSTRUÇÃO FORMAL, SEM CONHECIMENTO DO MUNDO, É-SE O EQUIVALENTE A UM IGNORANTE.

Não faz sentido procurar conhecimento irrelevante e inútil. Sem conhecimento do mundo, não se pode avaliar a relevância ou utilidade da aprendizagem formal.

A APLICAÇÃO DO SABER É VISÃO DA REALIDADE.
O CONHECIMENTO DA REALIDADE TAMBÉM ILUMINA O TRABALHO.

Pôr o conhecimento em prática exige compreensão eficaz do contexto onde é aplicado. Conhecer as condições objetivas revela o que é útil e possível num dado tempo e lugar.

NÃO DEVE HAVER PARCIALIDADE EM LITÍGIOS.

Na Europa antiga, os juízes eram druidas, considerados os mais justos dos homens. Eram equivalentes europeus dos brâmanes na Índia, ambos oriundos de uma tradição comum da antiguidade remota. Os brehons — juristas irlandeses descendentes de druidas — eram famosos por decisões tão justas que satisfaziam vencedores e vencidos. O direito druídico valorizava o conhecimento preciso dos factos e precedentes, e contava a parcialidade e a contenda entre os quatro arquétipos da loucura. Os Mestres de Huainan disseram: "Tal como a balança é justa quando pesa sem preferências, e o prumo é correto quando mede linhas direitas sem parcialidade, também o governante que aplica a lei sem gostos nem aversões pessoais pode, assim, comandar."

O COSTUME PESA MAIS DO QUE A LEI.

O costume é uma fonte original do direito. Os Mestres de Huainan disseram: "A lei deriva da justiça; a justiça deriva do que convém à comunidade. O que convém à comunidade é o que está de acordo com o coração do povo. Esta é a essência do governo... A lei não desce dos céus, nem brota da terra; desenvolve-se entre as pessoas."

A ALMA É TESTEMUNHA DE UMA TRANSAÇÃO. A ALMA, NA VERDADE, É TESTEMUNHA DE TUDO.

Tornar-se consciente da alma que observa é um exercício de consciência sobre os motivos e as ações, com o fim de fortalecer a consciência moral.

NÃO SE DEVE SER UMA FALSA TESTEMUNHA; AS FALSAS TESTEMUNHAS CAEM NO INFERNO.

Se a consciência for falsa, não há forma de harmonizar os motivos e as ações com a verdade e a realidade, e por isso não há como evitar o atrito contínuo, a irritação e o stress geral no sistema todo.

OS ELEMENTOS SÃO TESTEMUNHAS DOS MALES ESCONDIDOS; O PRÓPRIO É QUEM REVELA O SEU MAL.

Este pode ser o princípio fundamental por trás da história de *O Retrato de Dorian Gray*. O vício oculto pode manter intacta a imagem social enquanto for mantido em segredo, mas eventualmente cobra um preço ao corpo e à personalidade. Buda disse: "Não subestimes o mal, pensando que não te afetará. Tal como gotas de água podem encher um cântaro, um tolo enche-se de mal, mesmo que o acumule pouco a pouco."

PIEDOSO, JUSTO, DELEITANDO-SE COM O BEM-ESTAR DOS RELIGIOSOS, CAPAZ DE PROTEGER O POVO, AQUELE QUE DOMINOU AS SUAS FACULDADES É UM REI.

QUE ELE CONSERVE O SEU DOMÍNIO, MANTENDO-O SOB CONTROLO, DEVOTADO À VERDADE E À JUSTIÇA; TENDO VENCIDO EXÉRCITOS HOSTIS, QUE PROTEJA A TERRA COM JUSTIÇA.

Os Mestres taoistas de Huainan disseram: "A instituição antiga dos governantes não surgiu para servir os seus desejos... O governo foi instituído porque os fortes oprimiam os fracos, as maiorias violentavam as minorias, os astutos enganavam os simples, os ousados atacavam os tímidos, as pessoas guardavam o saber e não o ensinavam, acumulavam riquezas e não as partilhavam. Assim foi criada a função de governar, para os igualar e unificar."

AQUELE CUJO DOMÍNIO É ABENÇOADO PELO CÂNTICO DOS SÁBIOS DA SÍLABA SAGRADA OM É UM REI, UM IOGUE, QUE NÃO É AFLIGIDO POR DESORDENS.

A integridade do tecido cultural de uma nação promove estabilidade e resiliência. Uma combinação de integridade política e cultural é difícil de abalar. Grandes líderes de impérios vastos e heterogéneos — Carlos Magno, Harun al-Rashid, Tamerlão e outros ao longo da história — entenderam o valor dos elementos intelectuais, religiosos e culturais na criação e manutenção de sistemas políticos nacionais e alianças internacionais.

AQUELE QUE É PROTETOR DOS DESAMPARADOS, REFÚGIO DOS REFUGIADOS, GUIA DOS PERDIDOS, ABRIGO DOS TEMEROSOS, APOIO DOS EXCLUÍDOS, AMIGO, PARENTE, PROTETOR, RECURSO, BENEFACTOR, DÁDIVA, MESTRE, PAI, MÃE E IRMÃO DO MUNDO, ESSE É UM LÍDER.

Antigamente, os que tinham vocação de liderança podiam começar a agir assim dentro das suas possibilidades. À medida que conquistavam o afeto e a lealdade dos outros, a sua capacidade de alcance e elevação crescia proporcionalmente.

PUNIÇÃO DOS MAUS, RECOMPENSA DOS BONS, AUMENTO DO TESOURO POR MEIOS JUSTOS, IMPARCIALIDADE PARA COM OS SUPLICANTES, PRESERVAÇÃO DA SOBERANIA: CINCO SÃO OS DEVERES DECLARADOS DE UM LÍDER.

É útil observar onde, ainda hoje, a punição dos maus é uma função da liderança, mas a recompensa dos bons nem sempre ocorre. Há também a questão da distribuição justa das recompensas e castigos, baseada nos atos e não no estatuto social. A tributação justa é um tema fundamental que todos os governos têm de considerar periodicamente. O que recebe o povo por aquilo que dá? E o que dá o governo por aquilo que recebe?

Se os desejos subjetivos de uns poucos forem satisfeitos enquanto as necessidades objetivas de muitos, até de comunidades inteiras, forem ignoradas, então não é possível verdadeira estabilidade social, mesmo que se obtenha uma aparência temporária de estabilidade através da rigidez. A preservação da soberania parece referir-se à prontidão para repelir invasões, mas a invasão armada não é a única ameaça.

Existem múltiplas formas — abertas e encobertas — de exercer influência dentro de outro país, incluindo através de instituições comerciais, industriais, financeiras,

educativas e outras. Endividar profundamente um país ao ponto de a receita destinada ao serviço da dívida sufocar a economia pode ser outra forma de ameaça, especialmente quando grande parte dessa dívida é detida por governos estrangeiros.

Há também tipos de pessoas que, dentro de qualquer país ou organização, podem ser compradas por interesses externos; são ativamente procuradas e, se não forem encontradas, podem até ser cultivadas. Os líderes devem estar atentos a todos estes aspetos para proteger a verdadeira soberania das suas nações.

INDIFERENTE AO CÁLICE, DELEITANDO-SE NA VIRTUDE, PARTILHANDO A ALEGRIA COM OS OUTROS, DISPOSTO A APRENDER CIÊNCIA E A LUTAR NA GUERRA: ESTAS SÃO CINCO CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER.

A bebida alcoólica foi desaconselhada por hindus e budistas por diminuir o poder de autocontrolo, corroendo assim a base da moralidade. O autocontrolo é considerado essencial à liderança na filosofia de Kauthilya, e deve exprimir-se na qualidade moral da conduta do líder. A relação da liderança com o corpo social é um reflexo primordial dessa moralidade. Os Mestres de Huainan disseram:

"Quando os súbditos não obtêm o que desejam dos seus governantes, os governantes também não conseguem o que procuram nos seus súbditos." A disposição para aprender é outra forma de expressão moral prática. Aqui, "ciência" inclui as ciências naturais e humanas. A disposição de aprender por parte da liderança mantém abertos os caminhos do progresso social. A vontade de lutar pela defesa da nação reflete igualmente o sentido moral da liderança. Embora pareça óbvia, a história mostra que alguns líderes vendem-se a adversários mais poderosos ou abandonam as suas nações por um exílio confortável quando surgem tempos difíceis.

UMA COISA SE APRENDE DO LEÃO, UMA DA GARÇA, QUATRO DO GALO, CINCO DO CORVO, SEIS DO CÃO E TRÊS DO BURRO. QUANDO ALGUÉM QUISER REALIZAR UMA TAREFA, GRANDE OU PEQUENA, QUE A FAÇA PRONTAMENTE: ESTA É A COISA QUE SE APRENDE COM O LEÃO.

O filósofo taoista Laozi fala em fazer o grande enquanto ainda é pequeno, ou mesmo agir antes de algo existir. Quanto mais cedo se resolve o que precisa de atenção, menos espaço há para complicações e mais energia sobra para a ação construtiva.

CONTROLANDO OS SENTIDOS, O SÁBIO É COMO A GARÇA; QUE CUMPRA TODAS AS TAREFAS SABENDO A FORÇA DO LUGAR E DO TEMPO.

Saber a força do lugar e do tempo é reconhecer o que é realmente possível, e quando. O controlo dos sentidos permite clareza de mente para perceber e aplicar essa visão. Evitando ações aleatórias, canaliza-se a energia com máxima eficiência.

LEVANTAR-SE CEDO, LUTAR, PARTILHAR COM OS PARENTES E GOZAR OS FRUTOS DO PRÓPRIO ESFORÇO: ESTAS QUATRO APRENDEM-SE DO GALO.

Levantar-se com o nascer do dia é uma forma básica de alinhar o corpo com o ciclo solar, permitindo o uso máximo da energia diurna ao longo do ano. Lutar significa defender-se e proteger a família, os vizinhos, a comunidade e assim por diante — era um dos caminhos para que indivíduos cavalheirescos se tornassem líderes de nações. Partilhar com os parentes reafirma o sentimento original de relação que deu origem aos contratos sociais. Desfrutar dos frutos do próprio trabalho dá sentido ao labor. O Profeta Maomé disse que não há melhor alimento do que aquele obtido pelo próprio esforço; e relatou que David, o rei hebreu, nunca comeu senão o que ganhou com o trabalho das suas próprias mãos.

PRIVACIDADE NO SEXO, OUSADIA, RETIRADA OPORTUNA, VIGILÂNCIA E CAUTELA: ESTAS CINCO DEVEM SER APRENDIDAS DO CORVO.

Num certo plano, estas qualidades aplicam-se particularmente aos guerreiros, mas são válidas também para qualquer pessoa, consoante o contexto da sua vida. A privacidade no sexo é não só decência básica, mas um elemento essencial da verdadeira intimidade. A ousadia é a capacidade de tomar iniciativa, agir com rapidez e decisão. A retirada oportuna é o saber não ir longe demais nem confiar em excesso na ousadia. A vigilância serve para observar o ritmo dos acontecimentos, as condições mutáveis e as consequências contínuas. A cautela é o lado da vigilância que previne problemas antes que surjam, poupando assim energia para ações construtivas ou criativas.

DESEJANDO MUITO MAS CONTENTE COM POUCO, DORMINDO PROFUNDAMENTE MAS PRONTO A DESPERTAR, LEAL E CORAJOSO: ESTAS SÃO AS SEIS VIRTUDES DOS CÃES.

O desejo intenso estimula o progresso, enquanto a satisfação com o pouco elimina a agressividade. Dormir profundamente favorece o descanso e a regeneração; despertar prontamente promove a clareza mental. A lealdade implica sentido de dever; Confúcio disse que ver o dever e não o cumprir é sinal de falta de coragem.

MESMO EXAUSTO, SUPORTA O FARDO, NÃO SE IMPORTANDO COM O CALOR OU O FRIO, SEMPRE SEGUINDO CONTENTEMENTE: ESTAS TRÊS COISAS DEVEM SER APRENDIDAS DO BURRO.

Por vezes há frustração, mas isso não deve impedir o trabalho. Pode haver muita pressão, ou momentos de estagnação, mas isso não deve dominar a mente. Podemos desejar tudo, mas nem tudo é possível; saber o que basta protege a alma do desgaste.

O SÁBIO QUE PRATICA ESTES VINTE AFORISMOS AQUI EXPOSTOS VENCERÁ TODOS OS ADVERSÁRIOS E PERMANECERÁ INVENCÍVEL.

Não são apenas as qualidades individuais que conferem força, mas o conjunto das suas combinações dá origem ao poder aqui atribuído.

REPLANTAR O ARRANCADO, RECOLHER O QUE FLORESCE, FORTALECER O FRACO, PODAR O EXCESSIVO, DISTRIBUIR O SUPERABUNDANTE, SOLTAR O COMPACTADO, REMOVER OS ESPINHOS AGUDOS, PROTEGER O CRESCIMENTO

ESPONTÂNEO: AQUELE QUE É COMO UM JARDINEIRO, HÁBIL EM EMPREENDIMENTOS, PERMANECE LONGEVIDO NA SOBERANIA.

Estas parecem ser tarefas perenes de governo, qualquer que seja a sua forma: reinstalar os excluídos, tributar com justiça os lucros, ajudar os necessitados, regular o crescimento, prevenir monopólios, aliviar a congestão, isolar os criminosos e educar os jovens.

OS PLANOS DOS HOSTIS SÃO COMO SE FOSSEM DIVINAMENTE FRUSTRADOS; O LÍDER QUE SEGUE O CAMINHO RETO É NATURALMENTE ABENÇOADO.

Os Mestres de Huainan disseram: "Tudo pode ser vencido, exceto o Caminho."

UMA QUALIDADE VIRTUOSA NUM LÍDER, E NUM MINISTRO, É AQUELA PELA QUAL AS FINANÇAS DO ESTADO MELHORAM.

Os Mestres de Huainan disseram: "Falar do que se deve fazer pela prosperidade hoje, e da justiça amanhã — é fácil. Mas falar da justiça de hoje, e da prosperidade de amanhã — isso poucos sabem."

QUEM GASTA IRRACIONALMENTE, QUEM É CONTENCIOSO, QUEM É DEBILITADO, E QUEM CONSUME TUDO, PERECE CEDO.

Gastar sem racionalidade conduz à ruína financeira. A contenda gera hostilidade. A debilidade leva ao isolamento. O consumo excessivo conduz à carência.

MELHOR NÃO TER PÁTRIA DO QUE TER UMA MAL GOVERNADA. MELHOR NÃO TER AMIGO DO QUE UM MAU AMIGO. MELHOR NÃO TER ALUNO DO QUE UM MAU ALUNO. MELHOR NÃO TER ESPOSA DO QUE UMA MÁ ESPOSA. COMO PODE HAVER FELICIDADE NUM PAÍS MAL GOVERNADO? COMO PODE HAVER CONSOLAÇÃO NA AMIZADE DE UM MAU AMIGO? COMO PODE HAVER ALEGRIA NUM LAR COM UMA MÁ ESPOSA? COMO PODE HAVER HONRA EM ENSINAR UM MAU DISCÍPULO? NÃO HÁ CONFIANÇA NUM MAU AMIGO, NEM PRAZER NUMA MÁ ESPOSA; NÃO HÁ TRANQUILIDADE NUM MAU REINO, NEM VIDA NUM MAU LUGAR.

A ordem social, a amizade, a família e a educação influenciam todas a qualidade da vida.

VESTIDOS EM ARMADURA, FEROZES, ACTUANDO INDIRETAMENTE, ENCAPUZADOS, MAS SUSCEPTÍVEIS À ORIENTAÇÃO: OS GOVERNANTES SÃO COMO SERPENTES.

A armadura do governante é a organização; a sua ferocidade é a ambição; a sua atuação indireta é a diplomacia tática; o capuz é a delegação de autoridade; a sua recetividade à orientação é a consulta.

A RAIZ DA LEI E DA ORDEM SÃO OS LÍDERES, E A RAIZ DO SABER SAGRADO SÃO OS SÁBIOS. ONDE OS SÁBIOS SÃO RESPEITADOS, A LEI E A ORDEM SÃO DURADOURAS.

Os sábios são respeitados onde os valores culturais são honrados e a sua integridade preservada. Porque os valores culturais moldam o direito consuetudinário e a ordem social, o respeito comum por esses valores é a força principal que sustenta a estabilidade social.

QUEM ABANDONA OS SEUS SEMELHANTES PARA SE ALIAR A OUTROS VAI AO ENCONTRO DA SUA PRÓPRIA DISSOLUÇÃO, TAL COMO UM LÍDER QUE SEGUE UMA REGRA ESTRANHA À SUA GENTE.

Confúcio disse: "Os que seguem caminhos diferentes não se consultam entre si."

SOBERANIA E ÊXITO, ESTATUTO E PUREZA, ERUDIÇÃO, LONGEVIDADE E SAÚDE — ESTE É O FRUTO DA JUSTIÇA.

O conceito de justiça tinha um sentido mais amplo nas filosofias antigas do que no uso comum atual. Sócrates disse: "É pela justiça que os universais do mundo existem, e os particulares não podem existir sem ela." Neste aforismo de Kauthilya, a justiça parece implicar equidade na conduta profissional, nas relações sociais, no respeito pela verdade e na gestão do corpo. O aforismo não sugere, contudo, que os benefícios da justiça sejam o seu fim — apenas afirma que são os seus efeitos. Confúcio disse: "Os cultivados compreendem as coisas em termos de justiça; os pequenos em termos de lucro."

ELE PROTEGE O PAÍS, SEMPRE DEVOTADO À VERDADEIRA JUSTIÇA; TENDO DERROTADO EXÉRCITOS INIMIGOS, QUE PROPORCIONE SEGURANÇA COMO É PRÓPRIO DE UM SENHOR.

A liderança de uma entidade, seja uma nação ou uma corporação, só pode liderar eficazmente se conseguir manter a integridade interna da sua operação ao mesmo tempo que a protege de ameaças externas.

UM LÍDER QUE SE IRRITA COM UM MINISTRO SEM MOTIVO FICARÁ ENVENENADO PELA PRÓPRIA FÚRIA, COMO SE FOSSE MORDIDO POR UMA COBRA. UM LÍDER NÃO DEVE FRANZIR O SOBROLHO OU ENCOLERIZAR-SE SEM RAZÃO; QUANDO O MINISTRO NÃO TEM CULPA, O LÍDER DEVE PROTEGÊ-LO COM JUSTIÇA.

A arbitrariedade que desperta ressentimento pode ter consequências sérias num grupo executivo, cuja eficácia depende da cooperação sincera. As repercussões de perturbações aleatórias podem desestabilizar completamente o funcionamento coletivo.

QUE HÁ DE ESTRANHO NUM ERUDITO VERSADO EM SABEDORIA SAGRADA TORNAR-SE UM SÁBIO? QUE HÁ DE ESTRANHO NUM JUSTO HABILIDOSO NA CIÊNCIA POLÍTICA TORNAR-SE UM LÍDER?

Hoje assume-se frequentemente que as posições de liderança se alcançam apenas por ambição pessoal e desejo de poder. Isso parece excluir a possibilidade de verdadeira justiça imparcial. Mas pode acontecer que a honestidade, a inteligência e o conhecimento levem naturalmente alguém à liderança — tal como a erudição pode naturalmente florescer em sabedoria. O caminho forçado e o caminho natural

produzem dois tipos distintos de líderes; somos aqui convidados a refletir sobre por que esperamos mais um tipo do que o outro.

É UMA MARAVILHA QUANDO UMA RAPARIGA BELA E JOVEM SE TORNA CASTA; É UMA MARAVILHA QUANDO UM HOMEM AFLIGIDO PELA POBREZA NÃO COMETE NENHUM MAL.

As abordagens sociológicas à criminalidade têm mais de dois mil anos, tanto na China como na Índia. Os Mestres taoistas de Huainan disseram: "Nunca se ouviu dizer que alguém evitasse infringir a lei e arriscar punição quando passava fome e frio."

OS DESAMPARADOS, OS POBRES, OS JOVENS, OS VELHOS, OS AFLITOS, OS INJUSTAMENTE DESPREZADOS — O LÍDER É O REFÚGIO DE TODOS ELES.

Os seguidores de profetas e líderes revolucionários no mundo inteiro encheram-se de pessoas cujas necessidades foram esquecidas ou ignoradas pela ordem vigente.

O LÍDER É A FORÇA DOS IMPOTENTES, O CHORO É A FORÇA DOS BEBÉS; O SILÊNCIO É A FORÇA DOS TOLINHOS, A MENTIRA É A FORÇA DOS LADRÕES.

Para as massas individualmente impotentes, a união e a organização tornam possível alcançar grande poder. Para os taoistas, a capacidade do bebé de chorar o dia todo sem ficar rouco é exemplo da força da naturalidade. Para os tolos, há sabedoria em não expressar a tolice. Para os ladrões, nada é mais importante do que iludir os olhos, os ouvidos, o pensamento e a atenção dos que os rodeiam.

A ESPOSA DO LÍDER, A ESPOSA DO PROFESSOR, A ESPOSA DO AMIGO, A SOGRA E A PRÓPRIA MÃE — ESTAS CINCO SÃO CONSIDERADAS COMO MÃES.

Ou seja, estas pessoas devem ser respeitadas como se fossem a própria mãe.

UMA PROSTITUTA ABANDONA O HOMEM FALIDO, AS PESSOAS ABANDONAM UM LÍDER DERROTADO; OS PÁSSAROS ABANDONAM A ÁRVORE SEM FRUTO, E OS CONVIDADOS DEIXAM A CASA DEPOIS DE COMER.

Este é um lembrete de que, se ganhares muitos "amigos" quando te tornas bem-sucedido, pode ser útil perguntar se gostam de ti pelo que és ou pelo que tens.

O LÍDER DEVE AMEALHAR RIQUEZA DE FORMA JUSTA E USÁ-LA PARA NUTRIR OS MELHORES HOMENS LIVRES.

Quando a receita é investida no desenvolvimento de recursos humanos, o aumento de produtividade também aumenta a receita. Esse ciclo de desenvolvimento pode então ser repetido em escala progressivamente maior.

ATÉ OS ASCETAS INCOMPETENTES ACUMULAM BENS MATERIAIS; PORQUE NÃO HAVERIAM DE O FAZER OS PROTETORES DA TERRA, DE CUJOS RECURSOS DEPENDE O POVO?

A riqueza não é o objetivo da liderança, mas é um meio para cumprir as obrigações e responsabilidades do cargo.

O ÊXITO MOMENTÂNEO É DIFÍCIL DE ALCANÇAR; UMA VEZ ALCANÇADO, PODE SATISFAZER NECESSIDADES HUMANAS. SE NÃO FOR BEM USADO AQUI, QUANDO VOLTARÁ TAL OPORTUNIDADE?

A riqueza vale pelo que permite alcançar e realizar. Quem apenas a acumula sem a usar bem não pode tirar pleno proveito daquilo que possui.

É VERDADE QUE OS PRAZERES ALEGRAM A MENTE, É VERDADE QUE OS GOZOS TÊM FORÇA; MAS A VIDA É INCONSTANTE, INSEGURA COMO O PASSO DE UMA MULHER EMBRIAGADA. TENDO ALCANÇADO UMA AFLUÊNCIA MOMENTÂNEA, VOLTA A TUA MENTE PARA A VERDADE PERMANENTE; POIS O ÊXITO DESAPARECE NUM INSTANTE, E CONSIGO LEVA O PRÓPRIO HOMEM.

O impulso de consumir o sucesso pode ser equilibrado pela lembrança da transitoriedade e fragilidade das coisas condicionadas, incluindo o mundo e o corpo humano. Esta consciência traz equilíbrio e sobriedade à experiência da prosperidade.

NA ALIANÇA, NO CONFLITO, NA ESMOLA, NA FAMA, NO PRAZER PESSOAL, ATÉ NA LIBERTAÇÃO, A RIQUEZA É ALIADA DO LÍDER. QUEM TEM MEIOS TEM AMIGOS, QUEM TEM MEIOS TEM ASSOCIADOS; QUEM TEM MEIOS É UM HOMEM DO MUNDO, QUEM TEM MEIOS É ERUDITO.

Assistência, tributo, hospitalidade, defesa, caridade, publicidade, recreação e educação — tudo isso requer recursos.

DE ONDE VEM, AFINAL, A RIQUEZA? E QUANDO SE DISPERSA, PARA ONDE VAI? O CAMINHO DA RIQUEZA É IMPENETRÁVEL.

Uma acumulação de circunstâncias, eventos e ações, nenhum deles significativo por si só, pode atingir um limiar crítico, após o qual se forma um padrão que se repete. A acumulação de uma fortuna por uma pessoa depende inevitavelmente das ações de incontáveis outras, a maioria das quais desconhecidas entre si e inconscientes do seu papel na formação dessa riqueza. Quando a fortuna é consumida, da mesma forma, dissolve-se no ambiente, acabando por passar às mãos de pessoas que nada sabem sobre a sua origem.

AS OBRAS DO HOMEM ESTÚPIDO QUE PERDEU A SUA RIQUEZA TERMINAM TODAS,
COMO UM RIBEIRO QUE SECA NO CALOR DO VERÃO.
OS AMIGOS ABANDONAM QUEM PERDEU AS RIQUEZAS;
TAMBÉM OS FILHOS, OS COMPANHEIROS E A SOCIEDADE O FAZEM.
VOLTAM A ELE QUANDO VOLTA A SER RICO;
ASSIM, A RIQUEZA É O AMIGO DO HOMEM NO MUNDO.
ONDE HÁ ÁGUA, OS CISNES SE JUNTAM;
QUANDO SECA, PARTEM.
VOLTAM QUANDO HÁ ÁGUA DE NOVO.
UM HOMEM NÃO DEVE SER AMIGO COMO O CISNE.

A maioria das filosofias clássicas sobre a arte de viver recomenda estar consciente do perigo da ruína mesmo no auge do sucesso, para evitar a complacência e a preguiça. O outro lado disso é responder à adversidade com autossuperação, para não cair na amargura ou no desespero. Mesmo aceitando que os outros possam abandonar-nos quando enfrentamos dificuldades, não devemos, nós mesmos, abandonar os outros quando precisam.

COLHENDO CADA FLOR INDIVIDUALMENTE, SEM CORTAR AS RAÍZES, SEJA COMO O JARDINEIRO NO SEU JARDIM, NÃO COMO O CARVOEIRO.

Saber utilizar recursos sem os esgotar é um dos grandes desafios da civilização moderna.

O LEITE É GOZADO DEPOIS DE ORDENHAR, NÃO DEPOIS DE ABATER;
UM PAÍS DEVE SER GOZADO PELOS GOVERNANTES COMO UMA VACA É ORDENHADA.
O LEITE NÃO SE OBTÉM DE UMA VACA EXAUSTA;
DO MESMO MODO, O TRIBUTO NÃO SE OBTÉM DE UM PAÍS SOBRECARREGADO INJUSTAMENTE.

A exploração do cargo e a tributação excessiva são, no fim, contraproducentes, pois enfraquecem as bases da riqueza nos setores público e privado.

TAL COMO A ABELHA RECOLHE O MEL DAS FLORES,
ASSIM DEVE O GOVERNANTE RECOLHER RECEITAS, AMEALHANDO UM TESOURO.
DIZ-SE QUE UM PAÍS É COMO O MEL; E AS ABELHAS NÃO DEVEM SER MORTAS:
UM GOVERNANTE DEVE EXTRAIR O FRUTO DA TERRA E TAMBÉM PROTEGÊ-LA, COMO SE CUIDA DE UM BEZERRO.
UM FORMIGUEIRO, UM FAVO DE MEL, UMA LUA A CRESCER,
AS RIQUEZAS REAIS E A CARIDADE CRESCEM POUCO A POUCO.

A riqueza obtida gradualmente, sem injustiça nem exploração, pode acumular-se com relativa segurança. Quanto maior a acumulação, maior a capacidade de agir com altruísmo. Quando os meios e os fins são aceitáveis, e não há ressentimento nem oposição à acumulação ou ao uso da riqueza, o ciclo de crescimento, partilha e expansão pode continuar, dentro dos limites das condições ambientais, até atingir um equilíbrio natural.

MOSCAS PROCURAM FERIDAS ABERTAS, GOVERNANTES PROCURAM RIQUEZA;
OS VULGARES PROCURAM BRIGA, OS JUSTOS PROCURAM PAZ.

As moscas procuram feridas para se alimentarem. Os governantes procuram riqueza para sustentar os fins da nação. Os medíocres buscam a briga como forma de afirmar poder. Os justos buscam a paz como forma de prosperidade.

LÊ, MEU FILHO; DE QUE SERVE A PREGUIÇA?
QUEM NÃO LÊ TORNA-SE CARREGADOR, ENQUANTO O SÁBIO É HONRADO COMO REI. LÊ, MEU FILHO, TODOS OS DIAS! LÊ, MEU FILHO, SEMPRE; GUARDA-O PARA SEMPRE NO CORAÇÃO. UM REI É HONRADO NA SUA TERRA, O SABER É HONRADO

EM TODO LADO. ERUDIÇÃO E GOVERNAÇÃO NUNCA SÃO IGUAIS:
UM REI É HONRADO NA SUA TERRA, O SÁBIO É HONRADO EM TODA PARTE.

O respeito profundo pela aprendizagem era característico das grandes culturas clássicas da China e da Índia, mas não era exclusivo do Oriente. Na Irlanda clássica — uma das culturas ocidentais mais antigas — os eruditos de mais alto nível tinham estatuto e privilégios iguais aos dos reis. Durante séculos após a queda do Império Romano, muitos dos mestres das escolas da Europa Ocidental eram irlandeses ou vinham da tradição irlandesa. Os eruditos eram não só mais socialmente móveis do que a maioria, como tinham mais oportunidades de viajar. Na China, Irlanda, Índia, Japão e noutros lugares, os sábios viajavam muito como parte da sua formação. As cortes, ávidas por conhecimento do mundo exterior — técnicas, aliados, inimigos potenciais — normalmente acolhiam gente instruída e habilidosa de toda parte. Sem aprendizagem, os horizontes de um indivíduo eram severamente limitados no mundo antigo. E ainda o são no mundo moderno.

UM GOVERNANTE NASCIDO CEGO É MELHOR DO QUE UM SEM SABEDORIA;
O CEGO VÊ ATRAVÉS DE UM BATEDOR,
ENQUANTO O IGNORANTE NADA VÊ.

No *Livro de Instruções de Cormac*, um manual clássico de liderança irlandesa, os reis eram aconselhados a incentivar as ciências e a aprender artes, línguas e ofícios diversos. Kauthilya também dizia: "Canto, dança, pintura, música instrumental, matemática, artes práticas, economia política e a ciência do arco — o governante deve preservá-las ativamente."

UMA FLECHA LANÇADA POR UM ARQUEIRO PODE MATAR OU NÃO;
MAS O DESENHO DE UM SÁBIO PODE DESTRUIR UM PAÍS,
INCLUINDO O SEU PRÓPRIO GOVERNANTE.

A aprendizagem clássica incluía a ciência estratégica — de importância crítica, sobretudo para os governantes. O Mestre taoista do Vale dos Demónios dizia que essa ciência, quando mal imitada por pessoas mesquinhas, pode ser pervertida ao ponto de destruir famílias e usurpar países. Sem o seu conhecimento e compreensão, não há como desenvolver defesa eficaz contra ela.

UM GOVERNANTE QUE TENHA SOFRIDO DESGRAÇAS NÃO DEVE AFLIGIR-SE;
DEVE TAMBÉM DOMAR O EGO DO ÊXITO
E NÃO SE DEIXAR LEVAR NEM PELA AFLIÇÃO NEM PELA EUFORIA.

Os pensadores budistas consideravam sábio ver a adversidade como oportunidade de desapego, autoexame crítico e compaixão pelos outros.

OS QUE POSSUEM DOMÍNIO SOBRE SI MESMOS NÃO SE DEPRIMEM, MESMO EM AFLIÇÃO;
NÃO VOLTA A LUA A BRILHAR DEPOIS DE UM ECLIPSE?

O califa e mestre sufi Ali dizia: "A paciência desce ao mundo segundo a adversidade; e quem bate a mão na coxa perante a desgraça perde a sua obra."

UM GOVERNANTE DEVE SER PERSPICAZ, AFÁVEL, LIVRE DE FRAQUEZAS, INACESSÍVEL, SACRIFICIAL, EQUILIBRADO NA DIFICULDADE E NA BONANÇA.

Um líder precisa de perspicácia para motivar e conter, consoante as circunstâncias. Precisa de afabilidade para agir com tato e preservar a boa vontade. Precisa de inacessibilidade para manter a integridade profissional, evitando ser arrastado por interesses privados. Precisa de espírito sacrificial para colocar sempre os interesses do grupo acima dos seus. E precisa de equilíbrio emocional, tanto na adversidade como na facilidade, para não gerar nem medo nem complacência entre os que lidera.

DEVE-SE SEMPRE CONTER A OPINIÃO VOLÚVEL
E A FALA FALSA ENTRE HOMENS LIVRES, SACERDOTES E SERVIDORES.

Um provérbio Zen diz: "Quando uma pessoa conta uma mentira, mil pessoas a repetem como verdade." A influência de rumores e opiniões instáveis pode causar perdas incalculáveis, deturpando o senso comum e obscurecendo a perceção da realidade.

A JUSTIÇA CONSERVA-SE PELO PODER, O SABER CONSERVA-SE PELO USO;
UM GOVERNANTE PROTEGE-SE PELA CORTESIA,
O LAR PROTEGE-SE POR UMA BOA ESPOSA.

Se as pessoas não têm poder e não são protegidas por quem o tem, quem lhes fará justiça quando forem enganadas ou forçadas? Se o saber não é aplicado concretamente — em arte, ética, educação, costumes, tecnologia, direito ou literatura — desaparece da consciência humana. Se a liderança é áspera e opressiva, terá sempre inimigos. Se a esposa não se importa com a vida doméstica, o lar desagrega-se.

ANDAR PELA NOITE É VENENO; O FAVOR DE UM REI É VENENO. UMA ESPOSA CUJO CORAÇÃO ESTÁ COM OUTRO É VENENO; UMA DOENÇA NÃO DETETADA É VENENO.

O vaguear noturno consome a energia, tanto pela natureza do ato como pelas suas possíveis complicações. O favor real atrai inveja, ciúme e o risco constante da sua perda. Uma esposa que ama outro homem não é realmente esposa. E uma doença que não se revela também não se trata.

DEVE-SE SEMPRE SENTAR COM OS BONS E CONVIVER COM OS BONS. QUE O DEBATE E A AMIZADE SEJAM COM OS BONS; NÃO FAÇAS NADA COM OS CORROMPIDOS. HABITA ENTRE OS SÁBIOS, OS CULTOS, OS JUSTOS, OS VERDADEIROS — FICA COM ELES ATÉ NA PRISÃO, EM VEZ DE GOVERNAR COM MALFEITORES! UM OLHO É O DISCERNIMENTO, O OUTRO É A COMPANHIA DOS BONS; QUEM NÃO TEM ESTES DOIS OLHOS CAI CEDO NUM POÇO DE ILUSÃO. QUEM É INIMIGO, QUEM É AMIGO? QUEM É INDIFERENTE, QUEM É JUSTO? QUEM É VENERÁVEL, QUEM É DIGNO DE ESTIMA? O TOLINHO QUE NÃO RECONHECE ESTAS COISAS ESTÁ PERDIDO EM TODO LUGAR.

Confúcio disse: "Três tipos de amigos são benéficos, e três são prejudiciais. Os honestos, sinceros e instruídos são benéficos. Os pretensiosos, bajuladores e oportunistas são prejudiciais."

O mestre Zen Zhangtang disse: "É a dificuldade de conhecer as pessoas que aflige os sábios."

O grande estratega Zhuge Liang escreveu: "Nada é mais difícil de ver do que a natureza humana. Embora o bem e o mal sejam diferentes, nem sempre são fáceis de distinguir nas aparências. Há quem pareça amável e roube. Quem pareça respeitador e escarneça por dentro. Quem pareça valente e seja cobarde. Quem dê o seu melhor mas não seja leal. Ainda que seja difícil conhecer as pessoas, há maneiras."

O mestre sufi Ali aconselhava: "Não sejas amigo de um tolo, pois ele te ferirá tentando ajudar. Nem de um avarento, pois afastar-se-á quando mais precisares. Nem de um devasso, pois vender-te-á por ninharia. Nem de um mentiroso, pois é como miragem — faz parecer perto o que está longe e distante o que está ao lado."

FUNCIONÁRIOS NÃO TREINADOS, UM GOVERNANTE SEM BOAS MANEIRAS, AMIGOS FALSOS E UMA ESPOSA IMODESTA: ESTAS QUATRO SÃO DORES PROFUNDAS, ESPINHOS NA CABEÇA.

A falta de formação adequada nos funcionários pode custar mais do que aquilo que se poupa. A posição e o poder corrompem com mais facilidade quem não se cultiva. Amigos falsos abusam da confiança e minam a fé na humanidade. Uma esposa imodesta compromete a estabilidade do lar, lançando dúvidas sobre a sua integridade.

UM GOVERNANTE DEVE RENUNCIAR AO PRAZER EM EXCESSO; QUEM SE DEVOTA AOS PRAZERES É MANIPULADO PELOS INIMIGOS EXISTENTES. JOGO, CAÇA, MULHERES, BEBIDA, VIAGENS E SONO — UM REI PERECE RAPIDAMENTE PELA ADIÇÃO A ESTES.

Segundo a ciência estratégica chinesa clássica, tudo o que tem forma pode ser atacado. O vício, como forma fixa, é um alvo imóvel para os oportunistas e um escoadouro constante de energia.

QUEM RACIONALIZA A TRANSGRESSÃO DAS CONVENÇÕES INFORMADAS E DAS NORMAS CIVILIZADAS, TAMBÉM PERECE CEDO — NESTE MUNDO E NO OUTRO.

À medida que os tempos mudam e as sociedades envelhecem, pergunta-se o que é realmente norma civilizada. Os taoistas propuseram que, em vez de se apegar às formas, devíamos entender as razões por trás das normas. Assim, a estabilidade não excluiria a adaptabilidade. Os Mestres de Huainan disseram: "Tudo o que for impróprio nas políticas antigas deve ser abandonado, e o que for bom nos assuntos modernos deve ser adotado." Os sábios, assim, formulam costumes sem serem dominados por eles.

UM REI PRESUNÇOSO, ORGULHOSO DO SEU SÉQUITO E DAS SUAS POSSES, LOGO É VENCIDO POR INIMIGOS — NA CORTE E NA GUERRA.

O *Tao Te Ching* diz: "Os que se exaltam não são ilustres; os que se glorificam não têm mérito; os que se orgulham não duram."

A SOCIEDADE COMO UM TODO É CONTROLADA PELA AUTORIDADE, POIS O INOCENTE É RARO. É PELO MEDO DO CASTIGO QUE A SOCIEDADE PARTICIPA DO PRAZER.

Os Mestres de Huainan afirmaram: "Tentar governar um povo decadente com leis simples é como montar um cavalo selvagem sem rédea nem brida." E também: "Quem restringe e pune é a lei. Quando as pessoas são punidas e ainda assim não guardam ressentimento, isso é o Caminho."

UM IGNORANTE É LAMENTÁVEL, A INFERTILIDADE É LAMENTÁVEL, QUEM NÃO TEM ALIMENTO É LAMENTÁVEL, UM PAÍS EM ANARQUIA É LAMENTÁVEL.

Os Mestres de Huainan disseram: "Quando há abundância, o povo cede; quando há escassez, contende-se. Da deferência surgem cortesia e justiça; da contenda, violência e desordem."

AFORTUNADOS SÃO AQUELES QUE NÃO VEEM A DESINTEGRAÇÃO DO PAÍS, A DESTRUIÇÃO DA FAMÍLIA, O AFASTAMENTO DA ESPOSA, A RUÍNA DO FILHO.

Tais coisas ocorrem com mais frequência quando o tecido da sociedade começa a desfazer-se.

A RIQUEZA, O AMIGO, A ESPOSA, A TERRA — TUDO PODE SER RECUPERADO; O CORPO, NUNCA.

O *Tao Te Ching* pergunta: "O que te é mais querido, o corpo ou os bens?"

NÃO SE DEVE PERMANECER ONDE FALTEM CINCO COISAS: MEIOS DE SUBSISTÊNCIA, SEGURANÇA, MODESTIA, CORTESIA E MORALIDADE.

Onde não há sustento, surgem a dependência ou o crime. Onde não há segurança, não há tranquilidade. Onde não há recato, respeito ou ética, a convivência torna-se contenciosa.

DEVE-SE HABITAR ONDE HÁ RESPEITO EM ABUNDÂNCIA E ABANDONAR ONDE HÁ FALTA DE RESPEITO. MESMO A COMPANHIA DOS ANJOS DEVE SER EVITADA SE NÃO HOUVER RESPEITO.

Sem respeito, o potencial humano não floresce. E onde não se respeita o outro, a convivência gera irritação contínua.

UM MAU PAÍS, UM MAU COSTUME, UMA MÁ ESPOSA, UM MAU RIO, UM MAU AMIGO E COMIDA MÁ — ESTES SÃO SEMPRE EVITADOS PELOS SÁBIOS.

A irritação crónica causa inquietação e doença. Cuidar da saúde implica considerar o impacto mental e físico dos hábitos, ambientes e relações.

QUEM PERMANECE NA DOENÇA, NA CALAMIDADE, NA FOME, NO PERIGO, À PORTA DO GOVERNANTE E JUNTO AO TÚMULO — ESSE É UM AMIGO!

Ali disse: "Um verdadeiro amigo protege o seu irmão em três ocasiões: na desgraça, na ausência e na morte."

QUEM TE SABOTA PELAS COSTAS MAS FALA DOCE NA TUA PRESENÇA DEVE SER EVITADO: TAL AMIGO É UM CÂNTARO DE VENENO COM LEITE POR CIMA.

Quem gosta de ser bajulado talvez não perceba que o sorriso pode esconder uma faca. Um dos *Trinta e Seis Estratagemas* chineses é: "Esconde uma espada num sorriso."

A COMPANHIA DOS BONS É BASE DO SUCESSO, ACIMA DE TUDO; UM GRÃO QUE ATINGIU O TAMANHO DA CASCA NÃO CRESCE MAIS.

Um clássico Zen diz: "Os nossos pais deram-nos à luz, mas foram os nossos companheiros que nos fizeram crescer."
A qualidade das pessoas com quem se convive é a "casca" dentro da qual o carácter e o potencial se desenvolvem.

AS BOAS QUALIDADES DEVEM SER RECONHECIDAS, MESMO NUM INIMIGO; OS DEFEITOS DEVEM SER MENCIONADOS, MESMO NUM GURU. UMA AFIRMAÇÃO DEVE SER ACEITE SE FOR RAZOÁVEL, NÃO POR RESPEITO PELA PESSOA QUE A DIZ.

Um dos princípios fundamentais do budismo é: "Confia na verdade, não na personalidade." Confúcio também disse: "Um homem culto não promove alguém só pelo que diz, nem ignora o que é dito só por quem o diz."

UM HOMEM QUE CONFIA NUM INIMIGO É COMO QUEM DORME NUMA ÁRVORE E CAI. NÃO SE DEVE CONFIAR NUM INIMIGO DERROTADO QUE SE TORNA AMÁVEL; O CORVO VÊ UMA CAVERNA QUEIMADA COMO CHEIA DE CORUJAS, MESMO DEPOIS DE EXTINTO O FOGO. NÃO SE DEVE CONFIAR NUM FALSO AMIGO, NEM NUM AMIGO, PORQUE UM AMIGO ZANGADO PODE UM DIA REVELAR TODOS OS SEGREDOS. NÃO SE DEVE CONFIAR NOS INFIEIS, NEM NOS FIÉIS EM EXCESSO; QUANDO A INSEGURANÇA SURGE DA CONFIANÇA, CORTA PELAS RAÍZES.

O mestre sufi Ali disse: "Não confies nos descontentes."

O RESTO DE UMA DOENÇA, O RESTO DE UM INCÊNDIO, O RESTO DE UM INIMIGO E O RESTO DE UMA DÍVIDA — ESTES PODEM REAPARECER VEZES SEM CONTA, POR ISSO DEVE-SE GARANTIR QUE NENHUM RESTO PERMANEÇA. UM INIMIGO NÃO DEVE SER IGNORADO PELO SÁBIO, MESMO SEM PODER; ATÉ UM PEQUENO FOGO, QUANDO CRESCE, REDUZ UMA FLORESTA A CINZAS.

Detetar e travar forças destrutivas quando ainda são pequenas é uma técnica taoista conhecida como "fazer o grande enquanto ainda é pequeno". O Mestre do

Vale dos Demónios dizia: "Ao perceberem o perigo, os sábios resguardam-se. Explicam os acontecimentos pelo seu desenvolvimento e dominam a estratégia ao ponto de reconhecer o subtil. Começam no ínfimo e enfrentam o imenso. O que oferecem ao mundo são meios de cortar os males pela raiz — tudo depende de tapar as brechas."

NÃO SE DEVE SER DEMASIADO DIRETO. VAI À FLORESTA E VERÁS: AS ÁRVORES DIREITAS SÃO CORTADAS, AS TORTAS PERMANECEM DE PÉ.

O *Tao Te Ching* diz: "Sê flexível e permanecerás inteiro; curva-te, e manterás a retidão."

O ÊXITO ESTÁ NA PONTA DA LÍNGUA; O AMIGO E O PARENTE ESTÃO NA PONTA DA LÍNGUA. A PRISÃO ESTÁ NA PONTA DA LÍNGUA; A MORTE CERTA ESTÁ NA PONTA DA LÍNGUA. Ó LÍNGUA, TU GOSTAS DO PICANTE — PORQUE NÃO FALAS DOCE? FALA DOCE, BEM-AVENTURADA — ESTE MUNDO AMA A DOÇURA. TODOS SE ALEGAM COM UM PRESENTE DE BOAS PALAVRAS — ENTÃO DIZ PALAVRAS BOAS; QUE POBREZA HÁ EM FALAR COM DOÇURA?

Ali disse: "Fala, e serás conhecido, pois o homem está escondido debaixo da língua." Também disse: "Muitas palavras são mais cortantes que ataques." Buda ensinou: "Não digas nada áspero — o que disseres será dito contra ti." O Alcorão diz: "Fala com as pessoas com gentileza."

PELA NEGOCIAÇÃO, PELA DÁDIVA, PELA DIVISÃO, PELA INVASÃO E PELO PODER: POR TODOS OS MEIOS DEVE UM INIMIGO SER NEUTRALIZADO PELOS GOVERNANTES.

O *Tao Te Ching* adverte: "Se fizeres a paz entre inimigos e o ressentimento permanecer, isso não é habilidade."

UM INIMIGO PODE SER COMBATIDO POR OUTRO INIMIGO EM DÍVIDA DE FAVOR, TAL COMO SE REMOVE UM ESPINHO COM OUTRO ESPINHO.

Nos *Trinta e Seis Estratagemas*, isto é conhecido como "emprestar uma espada para matar outra."

OS DOCES SÃO VENCIDOS COM DOÇURA, E OS DUROS TAMBÉM. NADA É IMPOSSÍVEL À DOÇURA, POR ISSO A DOÇURA É MAIS TEMÍVEL.

O *Tao Te Ching* diz: "O que é mais suave no mundo move o mais duro no mundo."

UM GRANDE GRUPO DE PESSOAS PODE DESVIAR UM INIMIGO; A RELVA RESISTE A UMA NUVEM CARREGADA DE CHUVA. UM POVO NUMEROSO, AINDA QUE FRACO INDIVIDUALMENTE, É IRRESISTÍVEL QUANDO UNIDO; UMA CORDA FEITA DE PALHAS PODE PRENDER UM ELEFANTE.

A união dá força aos fracos. Os Mestres de Huainan afirmaram: "Cem homens unidos têm força de sobra. Confiar só em um é inseguro."

QUANDO HÁ DESTRUIÇÃO TOTAL E PERIGO À VIDA, DEVE-SE PROTEGER COM DEDICAÇÃO VIDAS E BENS — MESMO AJOELHANDO-SE PERANTE O INIMIGO. HÁ MOMENTOS PARA ALIANÇA COM O INIMIGO, E MOMENTOS PARA RUPTURA COM O AMIGO.
O SÁBIO ESPERA O MOMENTO CERTO, AGE CONFORME A OPORTUNIDADE. CARREGA O INIMIGO NAS COSTAS ENQUANTO OS TEMPOS FOREM ADVERSOS — MAS, QUANDO CHEGAR A HORA, DESTRÓI-O, COMO SE ESMAGA UM POTE COM UMA PEDRA.

A estratégia pode servir uma ideologia, mas não a representa necessariamente. Muitas artes marciais asiáticas ensinam a não resistir diretamente à força do adversário, mas a utilizá-la a favor próprio — conservando energia e evitando danos.

NÃO REVELES A TUA FRAQUEZA, MAS CONHECE A FRAQUEZA DO OUTRO; ESCONDE-TE COMO A TARTARUGA RETRAINDO-SE, MAS OBSERVA A CONDIÇÃO DO OUTRO.

Ali disse: "Nunca encontrei homem que não me ajudasse contra si próprio." Kauthilya ensinou: "Oculta as tuas vulnerabilidades e considera as dos outros."

O ACTO CONCEBIDO NA MENTE NÃO DEVE SER REVELADO EM PALAVRAS. O SEGREDO DEVE SER GUARDADO EM CÓDIGO E EXECUTADO EM AÇÃO.

Planeamento exige segurança. Um intrometido, mesmo bem-intencionado, pode arruinar tudo.

SÓ QUEM QUER REALIZAR ALGO FAZ ALIANÇAS; UMA VEZ ALCANÇADO O OBJETIVO, A ALIANÇA TERMINA. POR ISSO, TODO O TRABALHO DEVE SER FEITO DE MODO A DEIXAR ALGO POR FAZER.

O *Tao Te Ching* diz: "Governar os homens e servir o divino — nada se compara à frugalidade. Só a frugalidade traz recuperação cedo; recuperação cedo significa acúmulo de poder." Se as alianças políticas ou profissionais forem perseguidas de tal modo que se esgotem a si próprias, pode resultar instabilidade ou mesmo inimizade. O mesmo pode acontecer com alianças sociais e românticas.

AS ALIANÇAS NUNCA DEVEM SER FEITAS EM NOME DA SUPREMACIA OU DO PODER; QUANDO ESTE SE VAI, NÃO HÁ RESPEITO, E QUANDO ESTÁ PRESENTE, CONSUME OS RECURSOS.

As alianças feitas pela supremacia ou pelo poder podem florescer no seu auge, se tiverem sucesso, e azedar quando o apogeu passar. Se fizeres alianças com outros visando a tua própria supremacia ou poder, podes vir a descobrir que outros fizeram aliança contigo pelos mesmos motivos.

O COBIÇOSO PODE SER CONQUISTADO COM BENS MATERIAIS, O ARROGANTE COM COMPORTAMENTO RESPEITOSO, O INEXPERIENTE COM SEDUÇÃO, E O SÁBIO COM DOCILIDADE E VERACIDADE. O SUPERIOR DEVE SER RECEBIDO COM

RESPEITO, O PODEROSO COM DISTRAÇÃO, O INFERIOR COM GENEROSIDADE, O IGUAL COM ENERGIA.

Uma das capacidades da liderança é reconhecer os diferentes caracteres humanos e compreender as suas psicologias. Esta capacidade torna possível alterar o comportamento conforme o tipo, a fim de lidar eficazmente com uma ampla variedade de indivíduos, grupos e situações.

DEVE-SE ABANDONAR UMA LEI QUE SEJA DESPROVIDA DE COMPAIXÃO.

Ali disse que um jurista perito "não leva as pessoas ao desespero da misericórdia de Deus".

DEVE-SE ABANDONAR UM MESTRE DESPROVIDO DE CONHECIMENTO.

Ali disse: "Deus não obriga o ignorante a aprender até ter obrigado o sábio a ensinar."

DEVE-SE ABANDONAR UMA ESPOSA DE ROSTO IRADO.

Pitágoras disse: "É melhor sentar-se à beira de um telhado do que viver com uma mulher turbulenta."

DEVE-SE ABANDONAR PARENTES INAMIGÁVEIS.

Ali disse: "O parentesco precisa mais da amizade do que a amizade precisa do parentesco."

SEJA ATENTO AOS ASSUNTOS DOS OUTROS, SEJA RÁPIDO A CUMPRIR OS TEUS PRÓPRIOS; SEJA PRESTATIVO NOS ASSUNTOS DOS AMIGOS, SEJA ENÉRGICO NOS ASSUNTOS DO ESTADO.

Confúcio disse: "Sê respeitoso em casa, sério no trabalho, fiel nas relações humanas." A separação de um ente querido, a desonra do seu povo, uma dívida por saldar, o serviço de um mau governante e um amigo que se afasta por seres pobre: estas cinco coisas queimam o corpo sem fogo. A saudade, o ostracismo, o fardo, a servilidade e o abandono podem levar à exaustão nervosa.

ABANDONA UM CHEFE TEMPERAMENTAL; ABANDONA AINDA MAIS PRONTAMENTE UM AVARENTO. MAIS AINDA DO QUE UM AVARENTO, ABANDONA AQUELE SEM DISCERNIMENTO. E MAIS CEDO AINDA, ABANDONA AQUELE QUE NÃO É GRATO PELOS SERVIÇOS PRESTADOS.

O trabalho é uma parte fundamental da vida, tanto no plano material como mental; trabalhar para o empregador errado pode ser das experiências mais stressantes e desanimadoras que se pode ter.

AS AVES ABANDONAM A ÁRVORE QUE JÁ NÃO DÁ FRUTOS, OS CISNES ABANDONAM A LAGOA QUE SECARAM. UMA MULHER ABANDONA UM HOMEM SEM MEIOS, CONSELHEIROS ABANDONAM UM LÍDER DERRUBADO. AS ABELHAS

ABANDONAM UMA FLOR QUE PERDEU O FRESCOR, OS VEADOS ABANDONAM UMA FLORESTA QUE ARDEU. TODOS TÊM UM PROPÓSITO; QUEM É AGRADECIDO, QUEM É REALMENTE AMADO?

Compreender a verdadeira natureza das relações humanas — sejam baseadas em afeto pessoal, afinidades psicológicas ou associações oportunistas — é essencial para a gestão eficaz da vida social e profissional.

SEM COLABORADORES, NENHUMA EMPREITADA TEM SUCESSO; POR ISSO, A COLABORAÇÃO É O CAMINHO QUE UM GOVERNANTE DEVE SEGUIR EM TODAS AS EMPRESAS.

Os Mestres de Huainan disseram: "Se montares no conhecimento da multidão, é fácil obter domínio; se usares apenas a tua própria mente, nem a ti próprio conseguirás preservar." Disseram também: "Os líderes veem com os olhos de toda a nação, ouvem com os ouvidos de toda a nação, pensam com o conhecimento de toda a nação e movem-se com a força de toda a nação."

ÁRVORES NA MARGEM DO RIO, UM AMANTE EM OUTRAS CASAS E GOVERNANTES SEM CONSELHEIROS — ESTES RÁPIDO SE ARRUINAM, SEM DÚVIDA. COMO AS ÁRVORES NAS MARGENS DOS RIOS E MULHERES LEVIANAS, SE UM GOVERNANTE NÃO TEM CONSELHEIROS, O SEU PODER DESAPARECE. COMO ÁRVORES À BEIRA-RIO E UMA MULHER SEM APOIO, UM LÍDER SEM CONSELHEIROS NÃO DURA MUITO.

Ali disse: "Não há apoio como o da consulta."

TUDO O QUE UM EMPREGADO FAZ, BOM OU MAU, AUMENTA O MÉRITO OU O DEMÉRITO DO SEU DIRETOR.

No Japão, considera-se apropriado que os superiores assumam a responsabilidade pelos erros dos seus subordinados. Por isso, há grande interesse em garantir que os empregados sejam bem selecionados, bem treinados e bem colocados. Confúcio disse: "As pessoas cultivadas são fáceis de servir mas difíceis de agradar. Se tentares agradá-las da maneira errada, não ficam satisfeitas. Quando empregam alguém, consideram as suas capacidades. As pessoas mesquinhas são difíceis de servir mas fáceis de agradar. Mesmo que as agrade com algo errado, ficam contentes. Quando empregam alguém, esperam tudo."

UM LÍDER PERECE COM MAUS CONSELHOS, UM ASCETA COM APEGO, UM FILHO COM MIMO, UM INTELECTUAL COM A FALTA DE ESTUDO, UMA FAMÍLIA COM FILHOS PERVERSOS, A MORALIDADE COM MÁS COMPANHIAS, AS MULHERES COM A EMBRIAGUEZ, A AGRICULTURA COM O DESLEIXO, O AFECTO COM A AUSÊNCIA, A AMIZADE COM A FRIEZA, A ABUNDÂNCIA COM A FALTA DE CONTENÇÃO, E A RIQUEZA COM A RENÚNCIA OU DESLEIXO. UMA MÁ MULHER ARRUÍNA LARES, UM MAU FILHO ARRUÍNA A FAMÍLIA. UM MAU CONSELHEIRO ARRUÍNA GOVERNANTES, UM PAÍS É ARRUÍNADO POR LADRÕES. O CONHECIMENTO É ARRUÍNADO PELA NÃO APLICAÇÃO, AS MULHERES SÃO ARRUINADAS POR DIVERSÕES CONSTANTES, UM CAMPO É ARRUÍNADO POR MÁ SEMENTE, GOVERNANTES SÃO ARRUINADOS PELOS DEFEITOS DOS SEUS SERVIDORES.

O *I Ching* diz: "As pessoas cultivadas consideram os problemas e previnem-nos."

Um médico viciado na bebida, um artista sem talento, um intelectual sem educação, um guerreiro cobarde, um chefe desagradável, um eremita ignorante, um governante rodeado de maus conselheiros, um país perturbado, uma esposa orgulhosa da sua juventude e enamorada de outros: o sábio afasta-se de todos estes sem demora. Uma esposa cruel, um filho tolo, um mensageiro que fala sem pensar, parentes e pares inamistosos: QUEM OS ABANDONA ENCONTRA GRANDE FELICIDADE.

Confúcio disse: "Vê o que as pessoas fazem, observa o como e o porquê, e examina os seus princípios fundamentais."

OS EMPREGADOS DEVEM SER RECONHECIDOS COMO SENDO DE MUITOS TIPOS: SUPERIORES, INFERIORES E MÉDIOS; DEVEM SER ATRIBUÍDAS A CADA UM TAREFAS APROPRIADAS À SUA CAPACIDADE. UM GOVERNANTE DEVE ATRIBUIR FUNÇÕES AOS TRABALHADORES APÓS PRIMEIRO OS EXAMINAR PARA VER SE SÃO SUPERIORES, MÉDIOS OU INFERIORES.

O Mestre do Vale do Demónio disse: "Se observares como tudo e todos podem ser benéficos de uma forma e prejudiciais de outra, então poderás alcançar excelência nas empreitadas." Os Mestres de Huainan disseram: "Existem limites físicos e mentais ao que uma pessoa pode fazer. É por isso que alguém com um corpo ocupa um lugar, e alguém com uma habilidade trabalha num ofício. Quando a força é adequada à tarefa, ninguém a considera penosa; quando a habilidade corresponde ao ofício, ninguém a considera difícil."

EMPREGADOS QUE NÃO SEJAM PREGUIÇOSOS, QUE SEJAM CONTENTES, QUE TENHAM BONS SONHOS AO DORMIR E ESTEJAM BEM ACORDADOS QUANDO ACORDADOS, QUE SEJAM EQUILIBRADOS EM BONS E MAUS MOMENTOS, EMPREGADOS QUE SEJAM FIRMES E ESTÁVEIS — SÃO DIFÍCEIS DE ENCONTRAR NO MUNDO, TAL COMO O OURO É TESTADO POR QUATRO MEIOS — AO SER ESFREGADO, CORTADO, AQUECIDO E GOLPEADO — ASSIM TAMBÉM UMA PESSOA É TESTADA POR QUATRO COISAS — FAMÍLIA, CONDUTA, CARÁCTER E TRABALHO. OS EMPREGADOS REVELAM-SE AO CUMPRIREM UMA MISSÃO, OS PARENTES NA ADVERSIDADE, UM AMIGO EM TEMPOS DIFÍCEIS, E UMA ESPOSA QUANDO A RIQUEZA SE VAI.

Testar as pessoas é uma preocupação central nas filosofias tradicionais de organização social e liderança. Os Mestres de Huainan apresentam diversas formas práticas de revelar as qualidades humanas indicadas por Kautilya como critérios de avaliação. O teste, naturalmente, varia conforme as circunstâncias: "Há maneiras de avaliar as pessoas. Se estão em posições de alto estatuto, observa o que promovem. Se são ricas, observa o que dão. Se são pobres, observa o que recusam aceitar. Se têm baixo estatuto, observa o que recusam fazer. Se são cobiçosas, observa o que não tomam. Vê se conseguem superar dificuldades, e saberás se são corajosas. Move-as com alegria e felicidade, e poderás observar o seu autocontrolo. Confia-lhes bens e dinheiro, e poderás avaliar a sua decência. Abala-as com medo, e poderás conhecer a sua disciplina."

ENTRE UM HOMEM MAU E UMA SERPENTE, A SERPENTE É MELHOR; A SERPENTE SÓ MORDE POR VEZES, MAS O HOMEM MAU MACHUCA A CADA PASSO.

Isto aplica-se tanto à vida pessoal como profissional. O mestre zen Kuei-shan disse: "A familiaridade com o mal aumenta o conhecimento e as visões erradas, criando o mal dia e noite." Platão disse: "Não sejas amigo de pessoas más, pois o máximo que podem dar-te é segurança contra elas." Os Mestres de Huainan disseram: "Se forem confiadas responsabilidades às pessoas erradas, toda a nação é posta em risco; superiores e subordinados opõem-se, os funcionários tornam-se ressentidos e o povo comum entra em desordem. Assim, uma única nomeação errada pode trazer uma vida inteira de problemas."

QUANDO O MUNDO CHEGA AO FIM, OS OCEANOS TRANSBORDAM AS SUAS MARGENS; OS OCEANOS BUSCAM UMA PAUSA NA LINHA DA COSTA, MAS AS PESSOAS DE BEM NUNCA EXCEDEM OS SEUS LIMITES.

Ali disse: "O contentamento é reinado suficiente; o bom carácter é prosperidade bastante."

NOS SÁBIOS ESTÃO TODAS AS BOAS QUALIDADES, ENQUANTO NO TOLO RESIDEM APENAS DEFEITOS; ASSIM, UM ÚNICO INDIVÍDUO PERSPICAZ VALE MAIS DO QUE MIL TOLOS.

Buda disse: "Um tolo que está consciente da sua tolice já é, por isso mesmo, sábio; o tolo que se julga sábio é que merece ser chamado de tolo."

AQUELE QUE TEM BOAS QUALIDADES DEVE SER EMPREGADO, AQUELE QUE NÃO AS TEM DEVE SER EVITADO. NO SÁBIO ESTÃO TODAS AS VIRTUDES, NO TOLO SOMENTE FALHAS.

Ali disse: "Não sejas amigo de um tolo, pois ele magoa-te quando tenta ajudar-te."

OS QUE SÃO PROFUNDOS, ATENTOS, DE FALA SUAVE, AUTOCONTROLADOS, VERDADEIROS, CAPAZES, CONSCIENTES DO QUE HÁ-DE VIR E CONHECEDORES DAS VERDADEIRAS MOTIVAÇÕES, TORNAM-SE GERALMENTE EMPREGADOS DE PRAGMÁTICOS BEM-SUCEDIDOS E INTELIGENTES.

Os profundos conseguem trabalhar com perseverança para objetivos de longo prazo. Os atentos aprendem com facilidade e aproveitam oportunidades. Os de fala suave convivem bem com os outros. Os autocontrolados são disciplinados e capazes de grandes sacrifícios. Os verdadeiros são fiáveis e dignos de fé. Os capazes produzem e executam. Os conscientes do que há de vir sabem planear eficientemente. Os que compreendem as motivações sabem com quem colaborar e a quem evitar.

HÁ TRÊS MÉRITOS PARA OS LÍDERES QUE EMPREGAM OS SÁBIOS: UMA BOA REPUTAÇÃO, UMA VIDA EM PARAÍSO E GRANDE ENRIQUECIMENTO. HÁ TRÊS DESVANTAGENS PARA O LÍDER QUE EMPREGA TOLOS: UMA MÁ REPUTAÇÃO, EMPOBRECIMENTO E AINDA A IDA PARA O INFERNO. POR ISSO, UM LÍDER DEVE SEMPRE EMPREGAR OS VIRTUOSOS E EVITAR OS DESPROVIDOS DE VIRTUDE,

PARA QUE A JUSTIÇA, O PRAZER E A PROSPERIDADE POSSAM FLORESCER. UM GOVERNANTE DEVE REJEITAR EMPREGADOS QUE SEJAM HIPÓCRITAS, ENGANOSOS, DESTRUTIVOS, IRRESOLUTOS E DESINTERESSADOS, INCOMPETENTES E COVARDES. AQUELE QUE É CRUEL, DEVASSO, AVARENTO, INDECISO, GROSSEIRO, INDISCIPLINADO E EXTRAVAGANTE NÃO DEVE SER NOMEADO PARA UM CARGO DE AUTORIDADE. AQUELE QUE NÃO TEM PACIÊNCIA NEM DEDICAÇÃO, QUE É RIVALIZANTE E GANANCIOSO, INCOMPETENTE E MEDROSO, DEVE SER REJEITADO PELO LÍDER.

Aqui está a tradução fiel para português europeu, com aforismos destacados em **maiúsculas**, o texto corrido e os comentários iniciais mantidos em **minúsculas**, conforme o estilo anterior:

O Mestre Taoista do Armazém Oculto disse: "De todas as tarefas de governo, nenhuma é tão grande como encontrar pessoas para o serviço público. Para preparar pessoas para o serviço público, nada é tão eficaz como o domínio da ciência política; e a melhor ciência política de todas é trazer paz ao povo. No que toca à capacidade de trazer paz ao povo, de um modo geral, se os testares pela escrita, dificilmente encontrarás 4 ou 5 por cento que a tenham. Se os testares verbalmente, podes encontrar 10 ou 20 por cento. Se os testares pela psicologia, comportamento e atitude, encontrarás 80 a 90 por cento. Tudo isto, claro, refere-se a uma época feliz com um governo sábio, que tenha perceção clara e discernimento para fazer as escolhas certas."

DEVE-SE EVITAR O TOLO, POIS ELE É, NA VERDADE, UM ANIMAL DE DUAS PATAS: FERE COM A FLECHA DAS SUAS PALAVRAS, COMO UM ESPINHO INVISÍVEL. EM COMPANHIA DE MUITOS TOLOS, CUJO COMPORTAMENTO É ANIMAL, TODAS AS VIRTUDES FICAM OFUSCADAS, COMO O SOL POR NUVENS.

Buda disse: "Se não encontrares um companheiro prudente, um associado sábio que leve uma boa vida, então caminha sozinho, como um rei que abandona um domínio conquistado, como um elefante que vagueia pela floresta. É melhor andar só; não há companhia com um tolo. Caminha só, como um elefante na floresta, com poucos desejos e sem fazer o mal."

UM ESPINHO ENTERRADO, UM DENTE SOLTO E UM MAU ADMINISTRADOR DEVEM SER EXTRAÍDOS.

O Mestre do Armazém Oculto disse: "Uma vez que te tornes administrador, a tua mente deve ser imparcial, a tua atitude harmoniosa e a tua fala correta. A imparcialidade não deve ser autoritária, a harmonização não deve ser aleatória e a correção não deve ser ofensiva."

UM GOVERNANTE DEVE LIVRAR-SE DE UM SERVO PREGUIÇOSO, FALADOR, RÍGIDO, CRUEL, PRESO A HÁBITOS, MENTIROSO, INSATISFEITO E DESLEAL.

O Mestre do Armazém Oculto também disse: "O que era diligência pura em aperfeiçoar o governo para servir a nação nos tempos antigos tornou-se agora diligência pura em cultivar reputação para servir o ego." Disse ainda: "Os líderes

não se preocupam por não confiarem em ninguém; receiam apenas confiar naqueles que não são capazes de tratar dos assuntos."

Os Mestres de Huainan disseram: "Quando as ordens da liderança são ignoradas por causa de fações, e a lei é violada por traição, e os intelectuais se ocupam em fabricar enganos engenhosos, e os homens destemidos se entregam à violência, e os administradores monopolizam a autoridade, e os burocratas menores exercem o poder, e as camarilhas bajulam para manipular a liderança — então os antigos diriam que a nação pereceu, mesmo que ainda pareça existir."

AQUELE QUE É DE BOA FAMÍLIA, BONS COSTUMES E QUALIDADES, GUARDIÃO DAS LEIS, ASTUTO E RESPONSÁVEL, DEVE SER NOMEADO JUIZ SUPREMO.

Confúcio disse: "As pessoas cultivadas compreendem as coisas em termos de justiça. As pessoas mesquinhas compreendem-nas em termos de lucro." Ali disse: "Um jurista perito é aquele que não leva as pessoas ao desespero da misericórdia de Deus, que não as faz perder a esperança de refrigério da parte de Deus e que não as leva a sentir-se isentas do desígnio de Deus."

UM GOVERNANTE NÃO DEVE SER COMO UM SUBORDINADO NA PRÁTICA, MAS O POVO DEVE SER COMO UM VERDADEIRO GOVERNANTE; O BOM COMPORTAMENTO E O SEU OPOSTO EM TODO O POVO COMEÇAM PELO GOVERNANTE.

Os Mestres de Huainan disseram: "Nunca se ouviu falar de um país em caos cujos indivíduos fossem ordeiros, nem de um país ordeiro cujos indivíduos fossem desordeiros. Se uma régua não é reta, não se pode usar para traçar um quadrado; se um compasso não é correto, não se pode usar para desenhar um círculo. O indivíduo é a régua e o compasso dos assuntos; e nunca se ouviu dizer que alguém possa corrigir os outros estando ele próprio torto."

QUANDO A MÃE DÁ VENENO, O PAI VENDE O FILHO E O GOVERNO TIRA TUDO, QUEM SERÁ O MEU SALVADOR? QUANDO O GOVERNANTE É LADRÃO, E O MINISTRO E O SACERDOTE TAMBÉM O SÃO, O QUE DEVO FAZER ENTÃO? DE ONDE VEM A PROTECÇÃO, TAMBÉM VEM O PERIGO.

O perigo vem das mesmas fontes que a proteção porque se confia nessas fontes e delas se depende. Se uma fonte de proteção é corrompida ou comprometida, a gravidade do impacto é proporcional ao grau de confiança e dependência nela depositados.

QUANDO O GOVERNANTE É JUSTO, O POVO É RETO; QUANDO O GOVERNANTE É MAU, O POVO É MAU. QUANDO O GOVERNANTE É INDIFERENTE, O POVO É INDIFERENTE. O POVO SEGUE O GOVERNANTE; TAL COMO É O GOVERNANTE, ASSIM É O POVO. O REI É RESPONSÁVEL PELO MAL FEITO PELO POVO; O SACERDOTE É RESPONSÁVEL PELO MAL DO GOVERNANTE. O MARIDO É RESPONSÁVEL PELO MAL DA ESPOSA; O PROFESSOR É RESPONSÁVEL PELO MAL DO ALUNO. AS PESSOAS SÃO DESTRUÍDAS POR UM GOVERNANTE COMO UM LEÃO, POR UM MINISTRO COMO UM TIGRE, POR UM OFICIAL COMO UM ABUTRE.

Os Mestres de Huainan disseram: "Nos tempos antigos, sob liderança sábia, as leis eram generosas e as penas suaves. As prisões estavam vazias, todos partilhavam os mesmos costumes e ninguém era traiçoeiro. O governo de tempos posteriores não foi assim. Os de cima eram vorazes sem medida, e os de baixo cobiçosos e insensíveis. O povo comum era pobre e miserável, e lutava entre si. Trabalharam arduamente, mas nada conseguiram. Surgiram enganadores astutos, e apareceram muitos ladrões e salteadores." Disseram ainda: "Quando os governantes são muito astutos, os seus súbditos são muito dissimulados. Quando os governantes têm muitas obsessões e interesses, os seus súbditos fazem muita encenação. Quando os governantes estão inquietos, os súbditos ficam instáveis. Quando os governantes são muito exigentes, os súbditos tornam-se conflituosos. Se não se corrige isto na raiz, mas apenas nos ramos, é como levantar pó enquanto se tenta limpar um quarto, ou como carregar achas enquanto se tenta apagar um incêndio."

O CRIADOR NÃO DEU FRAGRÂNCIA AO OURO, NEM FRUTO À CANA-DE-AÇÚCAR, NEM FLORES AO SÂNDALO; A UM ERUDITO NÃO É DADA RIQUEZA, NEM A UM GOVERNANTE LONGA VIDA. NINGUÉM É MAIS SÁBIO DO QUE ISTO.

Os estudiosos devem dedicar-se ao conhecimento, não aos bens materiais. Os governantes devem dedicar-se à justiça, não a uma vida fácil.

QUEM NÃO SE ENVAIDECE AO ADQUIRIR RIQUEZA? QUE MATERIALISTA ALGUMA VEZ VIU FIM AOS SEUS PROBLEMAS? QUEM NUNCA TEVE O CORAÇÃO PARTIDO POR MULHERES? QUEM É VERDADEIRAMENTE QUERIDO PELOS REIS? QUEM ESCAPA AO ALCANCE DO TEMPO? QUE MENDIGO ALCANÇOU DIGNIDADE? QUEM PROSSEGUIU EM SEGURANÇA PELO CAMINHO EM MÁ COMPANHIA?

Confúcio disse: "Para quem não pensa adiante, há problemas à porta."

NA FELICIDADE DO POVO ESTÁ A FELICIDADE DO GOVERNANTE; NO BEM-ESTAR DO POVO ESTÁ O BEM-ESTAR DO GOVERNANTE. A PREOCUPAÇÃO DO GOVERNANTE NÃO É O SEU PRÓPRIO PRAZER OU BENEFÍCIO, MAS O PRAZER E O BENEFÍCIO DO POVO.

Os Mestres de Huainan disseram: "Se os líderes conseguirem verdadeiramente amar e beneficiar o povo, então todos os seguirão. Mas até uma criança se revolta contra um pai que não ama e que abusa."

O POVO AJUDA O JUSTO QUE SE VÊ EM APUROS SÉRIOS.

Ali disse: "A primeira recompensa de quem é perspicaz e paciente, pela sua compreensão e tolerância, é que o povo se alie a ele contra o ignorante."

ESTA CIÊNCIA CONSISTE EM DOMINAR OS SENTIDOS; AQUELE QUE AGE DE OUTRO MODO, SEM CONTROLAR OS SENTIDOS, PERECERÁ EM BREVE, MESMO QUE REINE SOBRE OS QUATRO CANTOS DO MUNDO.

O *Tao Te Ching* diz: "Os que vencem os outros são poderosos; os que vencem a si próprios são fortes."

A MAIORIA DOS GOVERNANTES DOMINADOS PELA IRA FOI MORTA PELA IRA DO POVO, ASSIM SE OUVE; OS DOMINADOS PELA LUXÚRIA SÃO DESTRUÍDOS POR INIMIGOS E DOENÇAS CAUSADAS PELOS SEUS HÁBITOS DESTRUTIVOS.

Os governantes dominados pela raiva são odiados pela sua dureza temperamental e crueldade. Os dominados pela luxúria consomem tempo, energia e recursos em excesso, esgotando-se tanto no plano político como pessoal.

COMO UM ELEFANTE CEGO DE EMBRIAGUEZ, GUIADO POR UM BÊBADO, QUE ESMAGA TUDO O QUE ENCONTRA, ASSIM É UM GOVERNANTE CEGADO PELA IGNORÂNCIA E GUIADO POR UM MINISTRO QUE NÃO VÊ.

Um povo numeroso contém em si grande poder — ou potencial — pela sua massa. Canalizado corretamente, esse poder pode fazer muito bem; mal orientado, pode causar grandes danos. No seu *Livro das Tradições de Família sobre a Arte da Guerra*, o mestre de espada do século XVII, Yagyū Munenori — que ensinava o xogum japonês — escreveu: "Quando os que estão próximos do governante sempre procuraram os seus próprios interesses, sem consideração por ele, servindo de modo a que o povo se ressinta, chegará o momento em que serão os primeiros a atacá-lo. Isto é obra dos que estão próximos do governante, não culpa pessoal do próprio. É desejável que tal potencial seja claramente percebido, e que os distantes do governo não sejam excluídos dos seus benefícios."

UM GOVERNANTE GUIADO PELA SABEDORIA DEDICA-SE A GUIAR O POVO; GOVERNA A TERRA SEM OPOSIÇÃO, DEDICADO AO BEM DE TODOS OS SERES.

Certa vez, quando Confúcio viajava por um certo estado, disse a um discípulo: "Como cresceu esta população!" O discípulo perguntou: "Se já são muitos, o que há a acrescentar?" Confúcio respondeu: "Enriquece-os." O discípulo perguntou de novo: "Uma vez ricos, o que mais há a fazer?" E Confúcio disse: "Educa-os."

QUEM QUEBRA A PALAVRA, E CUJO COMPORTAMENTO É CONTRÁRIO AO DO POVO, TORNA-SE INDIGNO DE CONFIANÇA TANTO PARA OS SEUS COMO PARA OS OUTROS. PORTANTO, DEVE-SE ASSIMILAR NA CONDUTA, NA VESTIMENTA, NA LÍNGUA E NOS COSTUMES.

O clássico taoista *Chuang-tzu* diz: "Sê cuidadoso, sê prudente, corrige-te a ti mesmo. No que toca à aparência, nada se compara à conformidade. Quanto à atitude, nada se compara à harmonia. No entanto, ambas têm os seus problemas. Quando te conformas, não queres ser absorvido; quando harmonizas, não queres sobressair." Confúcio disse: "As pessoas cultivadas harmonizam sem imitar. As imaturas imitam sem harmonizar." O *Chuang-tzu* também diz: "Se, ao aparentares conformidade, te deixares absorver, ficarás transtornado, destruído, arruinado, espezinhado. Se sobressais pelo desejo de cooperação, isso tornar-se-á numa reputação que te será prejudicial."

AQUELE QUE É AMADO PELO POVO REALIZA UMA TAREFA MESMO COM POUCA AJUDA, GRAÇAS À COOPERAÇÃO.

Quem é amado pelas pessoas recebe apoio sem ter de o pedir. Quem finge amar o povo apenas para obter ajuda, pode não se sair tão bem.

UM GOVERNANTE DONO DE SI MESMO TRAZ SUCESSO A UM POVO INEXPERIENTE. UM GOVERNANTE SEM DOMÍNIO DE SI MESMO DESTRÓI UM POVO PRÓSPERO E DEVOTADO.

Um governante senhor de si tem a paciência e a diligência para fomentar o desenvolvimento. Um que não o seja carece de disciplina e visão para manter o bem-estar geral. Um governante dono de si lidera o povo. Um que não o é, explora-o.

UM GOVERNANTE DE MÁ ÍNDOLE, QUE GOVERNA SEM DOMÍNIO DE SI MESMO, OU SERÁ ASSASSINADO PELO POVO OU SUBJUGADO PELOS INIMIGOS.

Um governante que explora e maltrata o povo pode ser destruído diretamente pela sua ira, ou então abandonado aos seus rivais.

O AUTOCONTIDO COM UM POVO LEAL, MESMO NUM PEQUENO TERRITÓRIO, DESFRUTA DA TERRA, VENCE E NÃO PERDE.

O *Tao Te Ching* descreve um reino de contentamento autossuficiente nestes termos: "Um pequeno estado com poucas pessoas pode permitir ao povo manter armas, mas não usá-las. Inspira-os a encarar a morte com seriedade e a não fazer campanhas distantes. Mesmo que tenham veículos, não os conduzem a lado nenhum. Mesmo que tenham armas, não lhes encontram utilidade. Permite ao povo regressar a técnicas simples, saborear a comida, gostar das roupas, sentir-se confortável nos seus modos e apreciar o trabalho. Os estados vizinhos podem estar tão próximos que ouvem os cães e galos uns dos outros, mas organizaram-se de tal forma que o povo nunca precisou de ir de um lado ao outro."

QUALQUER QUE SEJA A CONDUTA PESSOAL DO GOVERNANTE, TAL SE TORNARÁ A CONDUTA DO POVO.

Confúcio disse sobre este fenómeno: "A qualidade do líder é como o vento, a do povo é como a erva; quando o vento sopra, a erva curva-se."

QUEM AGE AO SABOR DO MOMENTO, CEGO POR FALTA DE APRENDIZAGEM, É OU OBSTINADO OU FLEXÍVEL DEMAIS.

Segundo a psicologia taoista, a mentalidade ideal combina firmeza com flexibilidade. A firmeza sem flexibilidade torna-se rigidez, agressividade e obstinação. A flexibilidade sem firmeza conduz à fraqueza, indecisão e submissão.

A IGNORÂNCIA E A FALTA DE DISCIPLINA SÃO CAUSAS DE VÍCIO NUM INDIVÍDUO; NA VERDADE, O INCULTO E INDISCIPLINADO NEM VÊ MAL NO VÍCIO. TODO O CONHECIMENTO RESIDE NISTO: DOMÍNIO DOS SENTIDOS.

Ali disse: "Cativos do desejo, recuem, pois quem está preso ao mundo não é consagrado por nada senão pelo grito da desgraça. Povos, assumam a vossa

responsabilidade na disciplina e aperfeiçoamento de si mesmos, desviando-se dos hábitos."

QUEM GOVERNA POR QUATRO COISAS — JUSTIÇA, NORMAS CONVENCIONAIS, ORDEM E EXEMPLO — CONQUISTARÁ OS QUATRO CANTOS DO MUNDO.

Os Mestres de Huainan disseram: "A lei deriva da justiça; a justiça deriva do que convém à comunidade. O que convém à comunidade está de acordo com o coração do povo. Esta é a essência do governo... Quando os líderes estabelecem leis, agem pessoalmente como modelos e exemplos. É por isso que as suas diretrizes são cumpridas em toda a terra. Confúcio disse: 'Quando as pessoas são retas, os outros seguem-nas mesmo sem serem mandados; quando não são retas, ninguém as segue, mesmo que sejam ordenados.' Assim, quando os líderes estão sujeitos às regras, o povo cumpre as suas ordens."

A JUSTIÇA É IMPEDIDA PELA INJUSTIÇA, UM GOVERNANTE É DESTRUÍDO PELA INDIFERENÇA.

Os Mestres de Huainan disseram: "Quando os sábios executam a justiça, a preocupação parte do seu íntimo — que proveito pessoal pode haver nisso para eles?"

DEVE-SE TOLERAR PEQUENOS ERROS E FICAR SATISFEITO MESMO COM UM RENDIMENTO MODESTO.

Tolerar erros menores aumenta a capacidade de manter o foco nos objetivos maiores. Estar satisfeito com um rendimento modesto torna o trabalho com significado interno mais desejável. Escolhendo um trabalho gratificante em si e focando-se em metas de longo prazo, pode-se alcançar sucesso e prosperidade sem ambição ansiosa.

A AÇÃO DE UM LÍDER BASEIA-SE EM EXPERIÊNCIA DIRETA, PROVAS INDIRETAS E INFERÊNCIA.

Mesmo a experiência direta deve ser examinada quanto à autenticidade da consciência, memória e entendimento, para descartar perceções erradas, falhas de recordação ou ilusões. As provas indiretas devem ser avaliadas pela fiabilidade das fontes, e a inferência pela solidez da razão.

UM GOVERNANTE DIFÍCIL DE ACESSAR É INDUZIDO POR QUEM O RODEIA A FAZER O CONTRÁRIO DO QUE DEVERIA OU NÃO DEVERIA FAZER.

Yagyū Munenori escreveu: "Os que rodeiam os governantes são traiçoeiros que fingem ser justos perante os superiores mas lançam olhares hostis aos subordinados. A não ser que sejam subornados, fazem o bem parecer mal, fazendo sofrer os inocentes e alegrar os culpados. Antever a possibilidade disto acontecer é mais urgente do que detetar um plano oculto."

TODAS AS TAREFAS URGENTES DEVEM SER ATENDIDAS E NÃO IGNORADAS; O QUE VAI LONGE DEMAIS TORNA-SE DIFÍCIL OU ATÉ IMPOSSÍVEL DE RESOLVER.

O *Tao Te Ching* diz: "Planeia para a dificuldade enquanto é fácil; faz o grande enquanto é pequeno. As coisas mais difíceis do mundo devem ser feitas enquanto são fáceis; as maiores devem ser feitas enquanto ainda são pequenas."

A SOBERANIA SÓ SE ALCANÇA COM ASSISTÊNCIA; UMA ÚNICA RODA NÃO SE MOVE. DEVE-SE TER CONSELHEIROS E OUVIR AS SUAS OPINIÕES. QUEM NÃO TEM O PODER DE FÓRMULAS MÁGICAS DEVE JUNTAR-SE AOS SÁBIOS OU ASSOCIAR-SE AOS CONHECEDORES; ASSIM SE OBTÉM ACESSO SUPERIOR. O CÍRCULO DE CONSELHEIROS DE INDRA CONSISTE EM MIL SÁBIOS — ESSE É O SEU OLHO. POR ISSO SE DIZ QUE TEM MIL OLHOS, AINDA QUE APENAS TENHA DOIS.

Os Mestres de Huainan disseram: "As capacidades de um só homem não chegam sequer para governar uma casa. Mas se se seguir a razão verdadeira, baseada na natureza do universo, todo o mundo se equilibra." Disseram também: "Se te apoiares no conhecimento da multidão, é fácil obter domínio; se usares apenas a tua própria mente, nem a ti mesmo conseguirás preservar." Ali disse: "A consulta é uma fonte de orientação, e quem acha que a sua opinião basta corre perigo."

QUAL DEVE SER ESCOLHIDO — AQUELE QUE GOSTA DE TI OU AQUELE DE QUEM GOSTAS? PROCURA AQUELE QUE GOSTA DE TI; ESSA É A MELHOR FORMA DE ALIANÇA.

Alguém que gosta de ti é melhor aliado do que alguém de quem gostas, pois a sua lealdade não dependerá do teu afeto, mas sim do dele.

ALGUÉM QUE GANHA PODER NÃO DEVE SER INTEIRAMENTE CONFIADO; POIS A PROSPERIDADE MUDA AS MENTES. NA VERDADE, A DIFICULDADE TORNA A AMIZADE FIRME.

As mudanças de circunstância podem levar a reavaliar alianças. Considerando essa possibilidade, é importante observar como as condições afetam a mentalidade e as atitudes dos aliados e amigos.

Aqui está a tradução para português europeu da secção final, com o mesmo estilo: aforismos em **maiúsculas**, texto corrido, comentários em **minúsculas** e estrutura coesa:

A AJUDA É SINAL DE AMIZADE.

A ajuda assume muitas formas. O Profeta Maomé disse: "Ajuda o teu irmão, quer seja opressor, quer seja oprimido." As pessoas perguntaram: "Ajudá-lo se for oprimido, compreendemos — mas como ajudá-lo se for opressor?" O Profeta respondeu: "Travando-o."

OS CONHECIDOS APROPRIAM-SE DE TUDO E AGEM COMO SE ESTIVESSEM NO COMANDO. COLEGAS DE ESCOLA, MESMO SENDO DE CONFIANÇA, FALTAM AO RESPEITO POR TEREM SIDO COMPANHEIROS DE BRINCADEIRAS.

Delegar autoridade a conhecidos, por presunção, associação, engano ou inércia, pode levar a danos que vão além da incompetência consequente — incluindo a deterioração sistémica causada pela perda geral de fé e confiança na ordem estabelecida.

OS SEMELHANTES EM HÁBITOS E VÍCIOS QUE DEVEM SER MANTIDOS EM SEGREDO EVITAM OFENDER-SE UNS AOS OUTROS POR TEMEREM QUE AS SUAS FRAQUEZAS SEJAM CONHECIDAS.

Estas pessoas, por isso, não podem ser confiadas para emitir opiniões objetivas, críticas sinceras ou juízos construtivos.

ESPIÕES DEVEM SER ELIMINADOS COM O ENGODO DA CONFIANÇA, APANHANDO-OS QUANDO A ENGOLEM. NÃO SE DEVE PERMITIR QUE INIMIGOS DISFARÇADOS DE AMIGOS PROSPEREM À NOSSA CUSTA. UM CONFRONTO ENTRE IGUAIS RESULTA NA DESTRUIÇÃO DE AMBOS, COMO VASOS DE BARRO NÃO COZIDOS QUE SE PARTEM ENTRE SI.

Espiões podem ser neutralizados com desinformação, se se conseguir que acreditem nela. Inimigos disfarçados de amigos revelam-se em tempos difíceis. Os guerreiros invencíveis são os que sabem vencer com o mínimo custo e escolhem com sabedoria quando lutar.

UM EXÉRCITO QUE VOLTA AO COMBATE SEM ESPERANÇA DE VIDA GERA UMA FORÇA IRREFREÁVEL; NÃO SE DEVE ACOSSAR UM EXÉRCITO DERROTADO.

Sun Tzu escreveu em *A Arte da Guerra*: "Não se deve travar um exército a caminho de casa. Um exército cercado deve ter uma via de fuga. Não se pressione um inimigo desesperado." Mei Yaochen explicou: "Nessas condições, o adversário luta até à morte. Até um animal exausto ainda luta — é uma lei natural."

DE DIA, O CORVO MATA A CORUJA; DE NOITE, A CORUJA MATA O CORVO. EM TERRA FIRME, UM CÃO DESPEDAÇA UM CROCODILO; NAS PROFUNDEZAS, UM CROCODILO DESPEDAÇA UM CÃO.

A capacidade, por si só, não tem valor fixo; o seu valor depende das condições em que é usada. Em ambientes diversos, diferentes capacidades encontram o seu domínio natural de expressão.

NUM COMBATE ENTRE UM CÃO E UM PORCO, A VITÓRIA FINAL PERTENCE AO AÇOUGUEIRO.

É por isso que muitas lutas são fomentadas por quem espera lucrar com elas. A lição para quem está envolvido num conflito é examinar bem a situação — talvez estejam na posição dos porcos e cães, enquanto terceiros esperam de faca na mão. Isso pode poupá-los de esforços inúteis e preservá-los inteiros.

NA INDOLÊNCIA ESTÁ A PERDA CERTA DO QUE FOI CONQUISTADO E DO QUE AINDA VIRÁ; OS RESULTADOS SÃO FRUTO DA AÇÃO, E ASSIM SE ALCANÇA O SUCESSO.

Consumir sem produzir gasta os frutos do passado e não garante nada para o futuro.

RICHEZA, JUSTIÇA, PRAZER: TRÊS OBJETIVOS — É MELHOR ALCANÇÁ-LOS POR ESTA ORDEM.

Quando jovens imaturos começam a esperar prazeres de adultos sem assumirem as respetivas responsabilidades, arriscam-se a tornar-se adultos imaturos e irresponsáveis.

SENDO A JUSTIÇA A RAIZ, E O PRAZER SEU AMIGO, A AQUISIÇÃO DE RIQUEZA LIGADA À JUSTIÇA E AO PRAZER É A REALIZAÇÃO DE TODOS OS OBJETIVOS.

A riqueza pode servir para assegurar justiça e prazer, tanto para si como para os outros. Mas alcançar riqueza sem justiça nem gozo não melhora a qualidade de vida. Sem um propósito construtivo, a busca de riqueza transforma-se em ambição cega — fadada ao fracasso mesmo quando tem sucesso.

UM REI COM POUCAS RESERVAS DEVORA TANTO O POVO DAS CIDADES COMO O DO CAMPO.

Despesas habituais em défice reduzem a parte das receitas fiscais disponível para obras públicas, minando o usufruto da produtividade do povo.

HOMENS SEM MEIOS NÃO ALCANÇAM OS SEUS OBJETIVOS, MESMO COM CEM ESFORÇOS. OS OBJETIVOS DEPENDEM DE MEIOS, COMO ELEFANTES GUIADOS POR ELEFANTES. UM REINO COM RECURSOS ESGOTADOS, MESMO QUE CONQUISTADO, TORNA-SE APENAS UM PESO.

Ali disse: "Faz parcerias com quem tem rendimentos abundantes, pois estão mais aptos para a riqueza e mais preparados para reduzi-la."

A RECEITA DEVE SER COBRADA DE UM REINO COMO FRUTO DE UM POMAR, QUANDO MADURO; EVITE-SE FAZÊ-LO DE MODO A GERAR RESSENTIMENTO, POIS TRAZ PERIGO DE AUTODESTRUIÇÃO.

Os Mestres de Huainan disseram: "Governantes sem princípios tiram do povo sem medir as suas forças; exigem sem avaliar o que os súbditos podem dar."

TAL COMO PEIXES A NADAR NÃO SE VÊM A BEBER ÁGUA, OS RESPONSÁVEIS POR OBRAS NÃO SÃO DETECTADOS A DESVIAR FUNDOS.

Os Mestres de Huainan disseram: "Quando a sociedade é ordeira, o povo comum é reto e não se deixa seduzir pelo lucro. Quando a sociedade está em desordem, a elite é vil e não pode ser travada pela lei."

ATÉ O VOO DAS AVES NO CÉU PODE SER RASTREADO, MAS NÃO O CAMINHO DE UM FUNCIONÁRIO QUE ESCONDE O SEU VERDADEIRO ESTADO.

Os Mestres de Huainan disseram: "Se o governante for verdadeiramente justo, os honestos serão encarregados dos assuntos e os traiçoeiros esconder-se-ão. Se o governante não for justo, os maus alcançarão os seus fins e os íntegros ocultar-se-ão."

MESMO QUE NÃO SEJA LADRÃO, QUEM FOR APANHADO NUM CENÁRIO DE ROUBO SERÁ DETIDO POR TRAJAR, ARMAR OU ESTAR PRÓXIMO COMO O LADRÃO.

A prova circunstancial pode não ser admissível em tribunal, mas continua a ser persuasiva — ou, pelo menos, suficiente para turvar os juízos. Ter consciência disto é parte da prudência.

OS EMPREGADOS PAGOS EM LEITE MATARÃO OS VITELÕES.

Matar os vitelões resulta, inicialmente, em mais leite, mas depois em menos leite, devido à redução do número de vacas. Isto pode ser interpretado como um aviso expressivo sobre o perigo de sacrificar o desenvolvimento a longo prazo por ganância de lucros imediatos.

NÃO HÁ CORRUPÇÃO POSSÍVEL PARA AQUELE QUE NÃO É CORROMPIDO, COMO A ÁGUA QUE FOI CONTAMINADA POR VENENO; POR VEZES, NÃO HÁ REMÉDIO POSSÍVEL PARA O CORROMPIDO.

Buda disse: "Aquele que não tem ferida na mão pode manusear veneno com a mão; o veneno não penetra onde não há ferida. Não há mal para aquele que não pratica o mal."

A INTELIGÊNCIA ESTABILIZADA DO RESOLUTO, UMA VEZ POLUÍDA, NÃO VOLTARÁ ATÉ CHEGAR AO SEU FIM.

A inteligência poluída não será purificada até que os defeitos dessa poluição se tornem evidentes. O I Ching diz: "Quando chegares a um beco sem saída, muda; ao mudares, ultrapassas."

QUANDO MUITO DINHEIRO FOI ROUBADO, A PROVA DE MESMO UMA PEQUENA PARTE ENVOLVE RESPONSABILIDADE PELO TODO.

Embora o lucro individual de um crime diminua com a colaboração de outros, a responsabilidade individual aumenta pelas ações dos cúmplices. Com o custo do fracasso a superar largamente a recompensa do sucesso, o risco ultrapassa a vantagem. Aqueles que não são refreados pela consciência social ou pelos princípios morais podem, assim, aprender com o simples cálculo.

NA MEDIDA EM QUE UM GOVERNANTE DIVULGA SEGREDOS PERIGOSOS AO POVO, NA MESMA MEDIDA, POR ESSE ACTO, O INDEPENDENTE TORNA-SE SUJEITO AO CONTROLO. AS OBRAS DOS DESCUIDADOS, MESMO QUE EXCEPCIONALMENTE BEM-SUCEDIDAS, ACABARÃO SEMPRE EM NADA, COMO UMA JANGADA PARTIDA NO OCEANO. AQUELE QUE É DADO À NEGLIGÊNCIA, À INTOXICAÇÃO, A FALAR DURANTE O SONO OU À SENSUALIDADE, OU QUE FOI RELEGADO AO ESQUECIMENTO OU TRATADO COM DESRESPEITO, TRAI SEGREDOS. A TRAIÇÃO

DE PLANOS SECRETOS PROVOCA INSEGURANÇA NO GOVERNANTE E NOS QUE DELE DEPENDEM. AMOR E ÓDIO, ALEGRIA E TRISTEZA, DETERMINAÇÃO E MEDO: OS SÁBIOS ESCONDEM OS SEUS SEGREDOS ATRAVÉS DE EXPRESSÕES E GESTOS CONTRADITÓRIOS.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: "Os sábios por vezes abrem-se de forma evidente; por vezes são reservados e secretos. Abrem-se a quem lhes é afim, fecham-se a quem discorda da sua verdade. Em relação ao que deve ou não ser feito, os sábios examinam e esclarecem os planos das pessoas para perceber se estão em harmonia ou em desarmonia. Quer se afastem ou se juntem, há algo que os sábios mantêm: primeiro acompanham os propósitos dos outros; depois, quando se querem abrir, valorizam a profundidade; e quando se querem fechar, valorizam o sigilo. A profundidade e o sigilo são melhores quando subtis, pois assim seguem a via. Abrir-se é avaliar os sentimentos das pessoas; fechar-se é garantir a sua sinceridade."

EM TODOS OS CASOS DE LITÍGIO SOBRE CASAMENTO OU HERANÇA, RIVALIDADE PROFISSIONAL, INIMIZADE ENTRE IGUAIS, DEFINIÇÃO DE PADRÕES PARA CERIMÓNIAS RELIGIOSAS, ASSOCIAÇÕES OU OUTROS CONFLITOS LEGAIS, A RAIVA É A BASE E CAUSA DA AGRESSÃO.

Na tradição jurídica clássica da Irlanda, relacionada com a lei hindu da Índia, o apelo raivoso é chamado de uma das "três portas da falsidade"; o litígio é uma das "três coisas que tornam os sábios tolos"; a contenda é um dos "três sinais de tolice"; e a amargura é uma das "três coisas que revelam um homem mau."

UM CASO EM DISPUTA TEM QUATRO ELEMENTOS: A LEI, O PROCEDIMENTO, O USO CONSAGRADO PELA TRADIÇÃO E O DECRETO GOVERNAMENTAL. O ÚLTIMO DESTES PODE SOBREPOR-SE AOS OUTROS. A LEI BASEIA-SE NA VERDADE, O PROCEDIMENTO BASEIA-SE NO TESTEMUNHO, O USO BASEIA-SE NA COMUNIDADE, O DECRETO BASEIA-SE NA AUTORIDADE DO GOVERNANTE. NUM CASO EM QUE UMA NORMA TRADICIONAL É VIOLADA, SEGUNDO A ORDEM ESTABELECIDA OU OS CÂNONES LEGAIS, O CASO DEVE SER DECIDIDO COM BASE NA JUSTIÇA. ONDE UMA REGRA É CONTRADITA PELA LÓGICA DA JUSTIÇA, QUE SEJA A LÓGICA A AUTORIDADE: NESSE CASO, UM TEXTO ESCRITO É INVÁLIDO.

Toda a organização humana parece ter um corpo de regras, escritas ou não; formas estabelecidas de monitorizar eventos e manter a ordem; hábitos convencionais de pensamento e comportamento; e algum tipo de liderança ou autoridade. Se houver tanta preocupação com as formalidades do sistema que novas realidades não possam ser acolhidas, então a lógica da justiça pode ser sacrificada em seu próprio nome.

O QUE É CERTO E SIGNIFICATIVO DEVE SER ENSINADO, NÃO O QUE É ERRADO E INSIGNIFICANTE.

Há muitas diferenças no que é considerado certo e significativo ou errado e insignificante, consoante o tempo, o lugar e as pessoas. Compará-las, para distinguir o que é universal do que é particular, pode revelar certos conhecimentos sobre a natureza e a condição humanas.

AQUELE QUE É SEVERO NO CASTIGO SERÁ TEMIDO PELO POVO. AQUELE QUE É SUAVE SERÁ DESPREZADO. AQUELE QUE CASTIGA DE FORMA ADEQUADA SERÁ HONRADO. UMA JUSTIÇA CRIMINAL BEM INFORMADA CONCENTRA A ATENÇÃO DO POVO EM OBJETIVOS E DESEJOS LEGÍTIMOS. O CASTIGO MAL INFLIGIDO, DERIVADO DE CAPRICHO, RAIVA OU IGNORÂNCIA, ULTRAJA MESMO OS RENUNCIANTES QUE VIVEM NA FLORESTA; QUANTO MAIS OS CHEFES DE FAMÍLIA! A FALTA DE JUSTIÇA CRIMINAL RESULTA NA LEI DOS PEIXES: SEM A CONTENÇÃO DA JUSTIÇA CRIMINAL, O PODEROSO DEVORA O FRACO. AS PESSOAS DE TODAS AS CLASSES E ETAPAS DA VIDA SÃO PROTEGIDAS PELO SISTEMA DE JUSTIÇA CRIMINAL DO GOVERNANTE; DEDICADOS AO SEU DEVER E OCUPAÇÃO, EXERCEM AS SUAS FUNÇÕES. COMO RAIZ DA DISCIPLINA, A JUSTIÇA CRIMINAL TRAZ SEGURANÇA AO POVO: OS JOVENS, CONSIDERANDO O APLICADOR DO CASTIGO COMO O PRÓPRIO REI DA MORTE, NÃO COMETEM CRIMES. OS GOVERNANTES QUE EXECUTAM A JUSTIÇA CRIMINAL ELIMINAM O CRIME ENTRE O POVO E TRAZEM SEGURANÇA. A JUSTIÇA CRIMINAL MANTÉM O MUNDO INTEIRO, ESTE E O OUTRO, QUANDO APLICADA PELO GOVERNANTE DE ACORDO COM O CRIME, SEJA AO PRÓPRIO FILHO OU A UM INIMIGO.

Zhuge Liang escreveu em *O Caminho do General*:

"RECOMPENSAR O BEM É PROMOVER A REALIZAÇÃO; PENALIZAR OS MALFEITORES É IMPEDIR A TRAIÇÃO. É IMPERATIVO QUE RECOMPENSAS E PUNIÇÕES SEJAM JUSTAS E IMPARCIAIS.

Quando se sabe que haverá recompensas, os guerreiros corajosos sabem por que morrem; quando se sabe que haverá punições, os malfeitores sabem o que temer. Portanto, não se deve recompensar sem motivo, nem aplicar punições de forma arbitrária. Se as recompensas são atribuídas sem razão, os que se esforçaram no serviço público sentirão ressentimento; se as punições são aplicadas de forma arbitrária, os justos sentir-se-ão amargurados."

QUANDO SE ELIMINAM AS FRAQUEZAS, NÃO HÁ CULPADOS; MAS QUANDO SE ELIMINAM OS CULPADOS, AS FRAQUEZAS PODEM AINDA CORROMPER OUTROS.

Inibir o comportamento criminoso ou anti-social é uma coisa; eliminar as bases psicológicas desse comportamento é outra. Os Mestres de Huainan disseram: "Quando se estabelecem leis e se cria um sistema de recompensas, e mesmo assim isso não muda os costumes do povo, é porque não funciona sem sinceridade."

AQUELES QUE SÃO IMPARCIAIS PARA COM TODOS OS SERES E SÃO DIGNOS DE CONFIANÇA SÃO ESTIMADOS PELO POVO.

Buda disse: "Aquele que não faz mal a nenhum ser vivo é chamado nobre." O Profeta Maomé disse: "Há uma recompensa pelo modo como tratais todos os seres vivos."

OS FACTOS DEVEM SER OUVIDOS DE TESTEMUNHAS OCULARES.

O facto deve ser distinguido do boato antes que seja possível um juízo acertado e uma ação eficaz.

CAUSAS DO DESCONTENTAMENTO POPULAR: NÃO DAR O QUE É DEVIDO, INFLIGIR O QUE NÃO É DEVIDO. NÃO PUNIR O CULPADO, PUNIR COM VIOLÊNCIA O INOCENTE. APRISIONAR QUEM NÃO MERECE, NÃO PRENDER QUEM DEVERIA SER DETIDO. REPRIMIR COSTUMES JUSTOS. APEGAR-SE À INJUSTIÇA E OBSTRUIR A JUSTIÇA. FAZER O QUE NÃO DEVERIA SER FEITO, NÃO PREMIAR O QUE DEVERIA SER RECONHECIDO. OFENDER OS NOBRES, DESONRAR OS RESPEITÁVEIS. HOSTILIDADE PARA COM OS ANCIÃOS, INJUSTIÇA, FRAUDE. NÃO RETRIBUIR FAVORES, NÃO CUMPRIR PROMESSAS. FAZER O QUE NÃO TRAZ PROVEITO, IMPEDIR O QUE É BENÉFICO. NÃO PROTEGER CONTRA LADRÕES E ENRIQUECER À SUA CUSTA. SABOTAR ESFORÇOS VIRTUOSOS E DESPREZAR O MÉRITO DAS BOAS OBRAS. RIDICULARIZAR OS BONS E SER AMÁVEL COM OS CORROMPIDOS. ACTOS DE VIOLÊNCIA E INJUSTIÇA SEM PRECEDENTES. A REPRESSÃO DE COSTUMES BENÉFICOS ESTABELECIDOS, A PRÁTICA DA INIQUIDADE E A OBSTRUÇÃO DA JUSTIÇA RESULTAM EM MISÉRIA, COBIÇA E ANTIPATIA ENTRE O POVO. A RUÍNA DO BEM-ESTAR E DA SEGURANÇA, POR NEGLIGÊNCIA E PREGUIÇA DO GOVERNANTE, RESULTA EM MISÉRIA, COBIÇA E ANTIPATIA ENTRE O POVO. QUANDO O POVO EM MISÉRIA SE TORNA DESEJOSO, TORNA-SE DESAFEIÇOADO; OS DESAFEIÇOADOS PASSAM PARA O LADO DO INIMIGO OU ASSASSINAM O GOVERNANTE.

O descontentamento popular compromete a segurança geral, tanto interna como externamente, minando a força interna ao mesmo tempo que aumenta o perigo vindo de fora. Assim, as questões de justiça não são apenas perguntas morais abstratas sobre a natureza humana; abrangem todas as matérias concretas e práticas da vida quotidiana, em todos os níveis da organização social, do indivíduo e da família até à nação e ao Estado.

Grupos tornam-se invulneráveis aos outros por virtude da coesão. As causas do descontentamento popular são, por si só, nocivas e arruinadoras, mas tornam-se ainda mais perigosas pelo seu efeito destrutivo sobre a coesão do tecido social. A traição da confiança, por exemplo, qualquer que seja a forma que assuma, tem consequências particulares conforme a natureza da confiança traída; e, para além disso, promove uma perda generalizada de confiança, que, com o tempo, origina uma gama ainda maior de efeitos destrutivos.

Tal como madeira carcomida por vermes, uma família real indisciplinada quebra-se ao primeiro embate. Muitas famílias reais ruíram após algumas gerações; poucas mantiveram o poder durante séculos. Um provérbio diz que a disciplina de uma família revela-se na terceira geração.

Aquele que compreende o funcionamento do mundo deve apegar-se a um governante que possua autocontrolo, riqueza e súbditos, de modo que seja agradável e proveitoso. Pode-se apegar a alguém sem riqueza nem súbditos, mas não a alguém sem autocontrolo; pois aquele que não tem autocontrolo não alcançará grande soberania, mesmo que a herde, devido ao seu desprezo pela filosofia prática e à sua associação com pessoas inúteis.

Os Mestres de Huainan disseram: "Quando os líderes políticos arruínam os seus países e destroem as suas terras, acabando mortos pelas mãos de outros, tornados motivo de riso do mundo inteiro, isso deve-se invariavelmente aos seus desejos."

O FOGO PODE QUEIMAR PARTE DO CORPO OU O CORPO INTEIRO; UM REI PODE DESTRUIR OU PROMOVER A TI, À TUA FAMÍLIA E A TODOS OS TEUS.

O serviço ao poder pode oferecer oportunidades sem paralelo, mas também acarreta o potencial de completa destruição.

GARANTE-SE SEGURANÇA NA PRÓPRIA POSIÇÃO NÃO ROMPENDO PROMESSAS NEM SENDO CONTENCIOSO.

Quebrar promessas mina a confiança; ser contencioso mina a boa vontade. Aquele que não é confiado nem estimado pelos outros não obterá cooperação nem apoio, e por isso não pode manter-se seguro numa posição de responsabilidade.

NÃO SE DEVE PERDER A OPORTUNIDADE DE EXPRESSAR O INTERESSE DO GOVERNANTE, O PRÓPRIO INTERESSE, O BEM-ESTAR DOS AMIGOS, ASSIM COMO O INTERESSE DOS OUTROS, NO LUGAR E MOMENTO CERTOS, DESDE QUE CONSISTENTE COM A JUSTIÇA E O BENEFÍCIO.

Defender interesses legítimos em momentos e locais apropriados ajuda a promover a consciência social e a justiça geral. Expressar os interesses de outros também ajuda a criar um sentimento de solidariedade que reforça a coesão e a moral do grupo.

QUANDO CONSULTADO SOBRE TAREFAS QUE EXIGEM INTELIGÊNCIA, PRESENTE E FUTURA, O ESPECIALISTA DEVE DIZER O QUE FOR CONVENIENTE, COERENTE COM A JUSTIÇA E O BEM-ESTAR, SEM SE DEIXAR INTIMIDAR PELA MULTIDÃO.

Aqueles que dizem o que pensam que os outros querem ouvir, na esperança de agradar, ou que têm medo de dizer algo que possa desagradar, por receio de oposição ou rejeição, não podem ser conselheiros fiáveis em situações que exigem objetividade independente.

OS QUE TE INDUZEM A SER PRECIPITADO, INJUSTO E EXTRAVAGANTE, SÃO INIMIGOS DISFARÇADOS DE AMIGOS.

Perguntaram a Sócrates: "Quem é o pior dos homens?" Ele respondeu: "Aquele que te ajuda a seguir o capricho."

DEVE-SE DESVIAR OS HORRORES DOS OUTROS E NÃO FALAR DE HORRORES A SI MESMO.

Quem não tolera mexericos viciosos nem neles participa ganhará a confiança e o respeito das pessoas sérias.

O PACIENTE DEVE SUPORTAR COMO A TERRA
MESMO AQUILO QUE LHE É DESTRUTIVO.

A terra é amplamente usada como símbolo de paciência, tolerância, resistência e humildade. No seu *Despertar para o Tao*, o neo-taoista Liu I-ming escreveu: *"Se as pessoas puderem ser flexíveis e maleáveis, humildes, com autocontrolo,*

inteiramente livres de agitação, limpas de toda a volatilidade, sem se irritarem com críticas, ignorando insultos, aceitando docilmente todas as dificuldades, doenças e desastres naturais, livres de ansiedade ou ressentimento diante do perigo ou da adversidade, então poderão ser companheiras da terra."

PESSOAS CAPAZES FORAM BANIDAS APENAS POR DESPRAZER.
ATÉ PESSOAS INÚTEIS PARECEM QUERIDAS QUANDO ACTUAM
DE ACORDO COM O CONHECIMENTO DOS DESEJOS.

Tanto empregadores como empregados podem usar esta observação para examinar se a rejeição ou a aceitação se baseia em critérios técnicos e profissionais ou em fatores psicológicos humanos. Um local de trabalho ideal, sem dúvida, exigiria tanto competências profissionais como sociais de ambas as partes, combinando competência técnica com harmonia interpessoal.

OS SÁBIOS DEVEM SEMPRE PREOCUPAR-SE PRIMEIRO COM A PRÓPRIA
PRESERVAÇÃO, POIS DIZ-SE QUE OS QUE DEPENDEM DE REIS VIVEM NO FOGO.
QUANDO QUESTIONADO, DEVE-SE DIZER O QUE É AGRADÁVEL E BENÉFICO;
NÃO SE DEVE DIZER O QUE É AGRADÁVEL MAS NÃO É BENÉFICO.
O QUE É DESAGRADÁVEL MAS BENÉFICO DEVE SER DITO EM PARTICULAR,
SE O OUVINTE ESTIVER DISPOSTO A ESCUTAR.
MELHOR RESPONDER COM O SILÊNCIO DO QUE FALAR DE ALGO ODIONDO.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"Aqueles que falam sem ver com que tipo de pessoa estão a falar serão contrariados, e aqueles que falam sem perceber o estado de espírito de quem escuta serão rejeitados."*

QUANDO OS FEITOS SÃO DESTRUÍDOS, O PODER ENFRAQUECE,
O CONHECIMENTO É COMERCIALIZADO, A REJEIÇÃO É RÁPIDA,
A DIREÇÃO É AUTORITÁRIA, FALTA CONFIANÇA OU HÁ CONFLITO COM OS
PODEROSOS — ESTAS SÃO RAZÕES PARA DESISTIR.

Estas razões para desistir dizem respeito a tudo o que inibe a criatividade, o trabalho de equipa e a produtividade. Quando se verifica que os fatores que anulam o valor do esforço são elementos intrínsecos da estrutura de uma situação de trabalho, pode não haver outro remédio senão abandonar.

A FORMAÇÃO ORIENTA QUEM TEM POTENCIAL,
NÃO QUEM NÃO TEM POTENCIAL.

A capacidade de descobrir os potenciais dos indivíduos e desenvolvê-los adequadamente é marca de um sistema eficaz.

SÓ SE PODE ENSINAR A QUEM OUVE COM ATENÇÃO,
QUE TEM DISCERNIMENTO PARA COMPREENDER E RECORDAR,
E INTELIGÊNCIA PARA INFERIR E EXCLUIR.

Confúcio disse, sobre o seu método de ensino: *"Se eu mostrar um canto, e o aluno não conseguir apresentar os outros três, então não prossigo."*

TAL COMO A MADEIRA VIRGEM ABSORVE IMEDIATAMENTE TUDO O QUE LHE É APLICADO, UMA MENTE INOCENTE CONSIDERA QUALQUER PALAVRA COMO ENSINAMENTO AUTORITATIVO.

O ENSINO SEM ILUMINAÇÃO É UM GRANDE MAL.

Tal como a aprendizagem exige certos deveres — incluindo atenção, memória e raciocínio — o ensino implica responsabilidades, devido à influência que a educação tem sobre a psicologia e o carácter dos indivíduos e das sociedades.

DISCIPLINA E AUTOCONTROLO APRENDEM-SE COM AUTORIDADES
EM CADA UMA DAS CIÊNCIAS.

Generalistas e diletantes normalmente carecem do grau de concentração e de competência encontrado em especialistas, e podem também carecer da disciplina geral necessária à maestria de uma arte ou ciência. Por isso é que, nas antigas cortes reais do Oriente e do Ocidente, se incluíam tradicionalmente peritos técnicos e sábios de várias espécies.

O SABER DE ONDE SE DERIVAM A JUSTIÇA E A RIQUEZA
É A ESSÊNCIA DO SABER DE TODOS OS SABERES.
ESSA CIÊNCIA ESTABELECIDA, COM ESSES MÉTODOS ESTABELECIDOS,
FOI FORMULADA PARA A OBTENÇÃO E PROTECÇÃO
DESTE MUNDO E DO OUTRO.
FAVORECE E PROTEGE A JUSTIÇA, A RIQUEZA E O PRAZER;
ESSA CIÊNCIA DESTRÓI A INJUSTIÇA, A POBREZA E O ÓDIO.

Estas são as linhas mestras da aplicação das estratégias delineadas neste clássico: são bem empregues para favorecer e proteger a justiça, a riqueza e o prazer, e para destruir a injustiça, a pobreza e o ódio. Isto deve ser dito porque o mau uso destes métodos pode — e de facto leva — ao efeito contrário ao pretendido; por isso é imperativo examinar as estratégias segundo os seus efeitos potenciais no contexto, e aplicar razão e consciência.

A SABEDORIA SURGE DO SABER,
A DISCIPLINA DA SABEDORIA
E O AUTOCONTROLO DA DISCIPLINA.

A sabedoria que surge do saber tem uma base objetiva.
A disciplina que vem da sabedoria tem uma base não coerciva.
O autocontrolo que surge da disciplina tem uma base independente.

AS ESCRITURAS RELIGIOSAS TRATAM DO CERTO E DO ERRADO,
A ECONOMIA TRATA DA RIQUEZA E DA POBREZA,
A POLÍTICA TRATA DAS BOAS E MÁS POLÍTICAS.
EXAMINANDO COM LÓGICA, A FILOSOFIA BENEFICIA O MUNDO,
ESTABILIZANDO O INTELECTO NA ADVERSIDADE E NA PROSPERIDADE.
A FILOSOFIA É PERENEMENTE CONSIDERADA UMA LÂMPADA PARA TODAS AS CIÊNCIAS, UM INSTRUMENTO PARA TODAS AS TAREFAS, UM REFÚGIO PARA TODAS AS RELIGIÕES.

Aristóteles disse: "A lógica é uma ferramenta para todas as ciências."

UM ESTADO PRECISA DE POVO. SEM POVO, COMO UMA VACA ESTÉRIL, QUE PODE PRODUZIR? SEM POVO NÃO HÁ COMUNIDADE, E SEM COMUNIDADE NÃO PODE HAVER ESTADO.

Os Mestres de Huainan disseram: *"Aqueles que podem tornar-se governantes devem ser capazes de encontrar os vitoriosos. Aqueles que vencem os oponentes devem ser fortes. Aqueles que são fortes são os que sabem usar o poder dos outros. Para poder usar o poder dos outros, é necessário ganhar os corações das pessoas. Para ganhar os corações, é preciso ter autocontrolo. Para ter autocontrolo, é necessário ser flexível."*

AQUELE QUE QUISER EMPREENDER O QUE É POSSÍVEL DEVE EMPREENDER O QUE É EXEQUÍVEL; AQUELE QUE QUISER EMPREENDER O QUE É BOM DEVE EMPREENDER O QUE NÃO CONTÉM MAL; AQUELE QUE QUISER EMPREENDER O QUE É AUSPICIOSO DEVE EMPREENDER O QUE LEVARÁ AO BEM.

Para planear uma ação bem-sucedida, é necessário considerar a exequibilidade do projeto, o potencial de efeitos colaterais problemáticos e a previsibilidade de resultados positivos.

O TEMPO VEM SÓ UMA VEZ PARA AQUELE QUE O DESEJA; SERÁ DIFÍCIL OBTER TEMPO NOVAMENTE QUANDO QUISER TRABALHAR.

É mais fácil perder um momento de oportunidade por lassidão ou falta de inspiração do que encontrar um momento oportuno sempre que se sente energia ou motivação.

NINGUÉM DESEJARIA A PRÓPRIA DESTRUIÇÃO FÍSICA, NEM POR UMA GRANDE FORTUNA.

As pessoas não estariam tão dispostas ao excesso de trabalho crónico em busca do sucesso material se tivessem presente que sacrificam a saúde por riquezas que não poderão usufruir.

HÁ ÊXITO E FRACASSO EM TODOS OS CAMINHOS.

Alguns diplomatas e advogados são mais competentes do que outros. Alguns professores e médicos, canalizadores e carpinteiros, agricultores e pastores são mais hábeis do que os seus pares. Algumas pessoas podem nunca ter êxito em nada do que tentam.

O PODER MUDA A MENTE.

Experiências psicológicas modernas, concebidas para estudar a influência do controlo sistemático sobre outros na mente de pessoas normalmente equilibradas, confirmam que o poder de facto altera a mente — e não, ao que parece, para melhor. Neste contexto, a observação é provavelmente um aviso de que é

insensato perseguir poder externo sem procurar também força interna para manter equilíbrio psicológico e integridade moral.

O SEMELHANTE COMPREENDE O SEMELHANTE.

Confúcio disse: *"Aqueles cujos caminhos não são os mesmos não se aconselham entre si."* O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"Quando há intimidade apesar da distância, isso significa que há virtude oculta; quando há afastamento apesar da proximidade, isso significa que os objetivos são diferentes."*

FILHOS CAPTIVADOS PELO PRAZER NÃO ATACAM O PAI.

Aqueles que estão satisfeitos com a sua própria situação não pensam em revoltar-se.

É A CORAGEM QUE REPELE A CALAMIDADE.

A cautela e a previsão podem não ser suficientes para evitar calamidades, pois nem todas as condições estão sob controlo. Uma vez instalada a calamidade, engenho e recursos raramente se reúnem numa crise sem força interior e vontade firme.

DEVE-SE SEGUIR O CAMINHO QUE CONTRIBUI PARA O BEM-ESTAR.

Lucros ou posições que parecem desejáveis ou vantajosas podem não se traduzir diretamente em bem-estar se consumirem tanta atenção e energia que os seus benefícios práticos não fiquem disponíveis para o bem comum.

ENTRE MIL, MAL SE ENCONTRA UM QUE POSSA SER LÍDER.

Como a liderança exige responsabilidade maior do que a da maioria, requer também uma capacidade acima da média. O mestre Zen Huitang escreveu: *"O caminho dos sábios é como o céu e a terra — nutre todos os seres e providencia tudo. Os caminhos das pessoas comuns são como rios, mares, montanhas, ribeiros, colinas e vales, plantas, árvores e insetos, cada um cumprindo só a sua medida, sem saber o que é completo além disso."*

EM TERRAS EXTENSAS, PLANTAS MEDICINAIS CRESCEM
TANTO EM TERRA COMO EM ÁGUA.

O talento pode surgir numa ampla variedade de circunstâncias. Quanto mais vasto o horizonte de procura, mais provável é encontrar pessoas capazes. Zhuge Liang escreveu: *"Para pilares fortes é preciso árvores direitas; para servidores sábios é preciso pessoas retas. As árvores direitas encontram-se em florestas remotas; as pessoas retas vêm das massas humildes. Por isso, quando os governantes fazem nomeações, devem procurar em lugares obscuros."*

TANTO A AÇÃO DIVINA COMO A HUMANA FAZEM O MUNDO GIRAR.

O esforço humano é necessário para o sucesso, mas há sempre fatores fora do controlo humano, os quais o planeamento cuidadoso deve também considerar.

É O ESFORÇO QUE REALIZA OS EMPREENDIMENTOS;
É A PAZ QUE TORNA POSSÍVEL O GOZO SEGURO DOS RESULTADOS DO TRABALHO.

Num ambiente instável, as energias podem ser tão dispersas pelas exigências de enfrentar desafios e mudanças que se torna impossível concretizar ou usufruir os frutos do esforço construtivo. O planeamento completo, portanto, tem de ter isso em conta — não se deve concentrar apenas nas metas desejadas, mas no contexto total em que os objetivos serão perseguidos e alcançados.

A MENTE HUMANA É VOLÚVEL: COMO OS CAVALOS,
AS PESSOAS MUDAM DURANTE A EXECUÇÃO DAS TAREFAS.

Como as pessoas mudam, não é eficaz delegar autoridade para um projeto sem também garantir retorno de informação e acompanhamento.

OS SÁBIOS PODEM FERIR OS HERÓICOS, MESMO SENDO ESTES MAIS PODEROSOS, COMO O CAÇADOR FAZ AO ELEFANTE. UMA FLECHA LANÇADA PELO ARQUEIRO PODE OU NÃO MATAR QUEM É VISADO; MAS UM PLANO LANÇADO PELO SÁBIO PODE MATAR ATÉ CRIANÇAS NO VENTRE.

As capacidades e competências individuais têm aplicação e eficácia limitadas; no entanto, a força potencial que pode ser libertada por meio da organização estratégica de todos os recursos disponíveis é incalculavelmente maior do que a soma das partes.

DEVE-SE ANDAR COM AQUELES QUE AVANÇARAM EM DISCIPLINA
PARA DESENVOLVER DISCIPLINA, POIS ISSO É A RAIZ DA DISCIPLINA.

Conviver com pessoas mais disciplinadas ou mais desenvolvidas é uma estratégia educacional fundamental, baseada tanto no princípio da aprendizagem por osmose como no ensino formal e na conversa informal.

UM JOGADOR CONTINUA A JOGAR, MESMO À NOITE, À LUZ DE UMA LÂMPADA, MESMO QUE A MÃE TENHA MORRIDO; E SE QUESTIONADO QUANDO ESTÁ EM APUROS, FICA IRADO. ASSIM, O QUE SE DOMINA A SI MESMO, QUE PRESTA ATENÇÃO AOS MAIS VELHOS E VENCEU OS SENTIDOS, DEVE RENUNCIAR À CÓLERA E AO DESEJO DESTRUTIVO, DE ONDE NASCE A RUÍNA.

Estar demasiado à mercê dos desejos e das emoções, sem equilíbrio e sobriedade, leva a desatenção geral e irresponsabilidade, abrindo caminho a muitos erros na vida.

UMA POTENCIAL CAUSA DE AFLIÇÃO PARA A POPULAÇÃO
DEVE SER REMEDIADA DE IMEDIATO PELO VIGILANTE.

O Mestre do Vale dos Demónios disse: *"Uma brecha é uma abertura; uma abertura é um espaço entre barreiras; um espaço entre barreiras cria grande vulnerabilidade. Ao primeiro sinal de uma brecha, ela deve ser reforçada, repelida,*

parada, escondida ou esmagada. Estes são chamados princípios para fechar brechas."

PELO BEM DE UM REINO, ATÉ UM PAI ATACARÁ OS FILHOS,
E FILHOS UM PAI; QUE DIRÁ DOS MINISTROS?

Ali disse: *"Quem tem autoridade é como quem cavalga um leão; é invejado pela sua posição, mas ele conhece bem a sua situação."*

ATÉ UM PROBLEMA INSIGNIFICANTE TORNA-SE AFLIÇÃO
PARA QUEM ESTÁ ATORMENTADO.

Quando se está já à beira de ser esmagado, qualquer coisa pode tornar-se a palha que quebra o dorso do camelo. Além disso, dado que grande pressão distorce a noção de proporção, lembrar este aforisma pode ajudar a restaurar a perspetiva quando surgem problemas menores em meio a uma crise maior.

COMO UM INCÊNDIO FLORESTAL,
A ENERGIA NASCIDA DA DIFICULDADE MOTIVA.

É mais construtivo — e menos desencorajador — usar os problemas como motivação do que sucumbir à confusão ou ao sentimento de derrota.

NÃO SE DEVE DESRESPEITAR NINGUÉM;
A OPINIÃO DE TODOS DEVE SER OUVIDA.
UM SÁBIO DEVE FAZER USO DE UMA AFIRMAÇÃO SIGNIFICATIVA,
MESMO QUE VENHA DE UMA CRIANÇA.

O *Tao Te Ching* diz: *"Observa-te por ti mesmo, observa o lar pelo lar, observa o local pelo local, observa a nação pela nação, observa o mundo pelo mundo."* Os Mestres de Huainan disseram: "Os líderes veem com os olhos da nação inteira, ouvem com os ouvidos da nação inteira, pensam com o conhecimento da nação inteira e movem-se com a força da nação inteira."

O DEVER PRÓPRIO CONDUZ AO PARAÍSO E À ETERNIDADE;
QUANDO É VIOLADO, A SOCIEDADE É DESTRUÍDA PELA CONFUSÃO.
QUEM CUMPRE O PRÓPRIO DEVER É FELIZ NESTA VIDA E NA OUTRA.

Os Mestres de Huainan disseram: *"Nunca se ouviu dizer que uma nação fosse caótica quando os indivíduos eram ordeiros; nem se ouviu dizer que uma nação fosse ordeira quando os indivíduos eram desordeiros."* Também disseram: *"Quando a sociedade é ordeira, o povo é reto e não pode ser seduzido pelo lucro."*

DEVE-SE GOZAR O PRAZER SEM PREJUDICAR O DEVER OU A RIQUEZA;
ASSIM, NÃO FALTARÁ FELICIDADE.
DE FACTO, OS TRÊS ESTÃO INSEPARAVELMENTE LIGADOS.
O EXCESSO EM QUALQUER UM DELES — DEVER,
RIQUEZA OU PRAZER — PREJUDICA ESSE E OS OUTROS DOIS.

Os Mestres de Huainan disseram: *"O comportamento dos reis sábios não feria os sentimentos do povo, por isso, mesmo enquanto se divertiam, o mundo estava em paz."*

NÃO HÁ NINGUÉM SEM DESEJO.

O *Tao Te Ching* diz que os sábios desejam não ter desejo — mas isso é, ainda assim, um desejo.

A RIQUEZA FOGE AO INFANTIL QUE ESTÁ SEMPRE A CONSULTAR AS ESTRELAS. A RIQUEZA É A 'ESTRELA' DA RIQUEZA; QUE PODEM AS ESTRELAS FAZER?

A riqueza pode ser produzida de forma fiável pelo investimento sensato de recursos em empreendimentos produtivos, em condições adequadas. Apostar na sorte ou no destino reflete ganância e preguiça sob a forma de pensamento ilusório.

QUEM TEM CONHECIMENTO TEÓRICO MAS NENHUMA HABILIDADE PRÁTICA FICARÁ DESILUDIDO NA AÇÃO. A CAPACIDADE DE UMA PESSOA É DETERMINADA PELA COMPETÊNCIA PRÁTICA.

Ali disse: *"O conhecimento está ligado à ação; quem sabe, age — pois o conhecimento exige ação e parte se não for atendido."*

UM TRABALHADOR CONSTANTE NÃO PARA DE TRABALHAR ANTES DE TERMINAR A TAREFA.

O *I Ching* diz: *"As pessoas cultivadas persistem até ao fim."*

O FOGO HABITA NA MADEIRA.

Com o potencial de construção vem também o potencial de destruição.

O QUE VEM POR SI NÃO DEVE SER DESPREZADO.

Ali disse: *"Toma do mundo aquilo que vier até ti."*

AQUELE QUE TEM DOMÍNIO DE SI DEVE PROTEGER-SE.

Confúcio disse: "São sábios os que não antecipam o engano nem presumem a desonestidade — mas têm consciência delas desde o início."

QUEM É SÁBIO E DISCIPLINADO DEVE GUARDAR-SE TANTO DOS SEUS COMO DOS OUTROS.

As pessoas não precisam de ter más intenções para causar problemas; qualquer um pode errar. Confiar excessivamente nos outros deixa-nos à mercê das suas limitações. Confúcio disse: *"Ao início, lidava com as pessoas ouvindo o que diziam e confiando que agiriam conforme. Agora ouço o que dizem e observo se de facto o fazem. Isto foi o que pude mudar."*

A CALMA E O ESFORÇO SÃO A FONTE DO LUCRO E DA SEGURANÇA.

O *I Ching* descreve a condição ideal do indivíduo como "sereno e livre de agitação, mas sensível e eficaz; sensível e eficaz, mas sereno e livre de agitação." A calma torna possível perceber claramente as realidades; o esforço torna possível agir sobre elas de forma eficaz.

CAPACIDADE, SITUAÇÃO E OPORTUNIDADE ALIMENTAM-SE MUTUAMENTE.

Zhuge Liang escreveu: *"Quando as oportunidades surgem por eventos, mas não consegues responder, não és inteligente. Quando as oportunidades se ativam por uma tendência, mas não consegues formular planos, não és sábio. Quando as oportunidades emergem por condições, mas não consegues agir, não és ousado."*

O LÍDER DE UM GRUPO DEVE SER DEVIDAMENTE BENÉVOLO PARA COM O GRUPO, BEM QUERIDO, PACIENTE, COM GENTE LEAL, E AGIR SEGUNDO A VONTADE COLETIVA.

Segundo as instruções para reis atribuídas ao grande alto-rei irlandês Cormac, entre as qualidades da liderança contam-se a generosidade, a afabilidade, a paciência, a justiça e a modéstia. Recomenda-se também que os reis realizem assembleias frequentes, um dos principais métodos de expressar a vontade coletiva numa forma antiga de democracia.

O PRÓPRIO CORPO DEVE SER PRESERVADO, NÃO OS BENS MATERIAIS; PORQUE CUIDAR DO QUE É IMPERMANENTE?

O mestre sufi Ali disse: *"O homem que faz o pior negócio e é o mais mal-sucedido nos seus esforços é aquele que gasta o corpo a buscar a riqueza, mas não é ajudado pelo destino a alcançar o seu objetivo, que deixa o mundo com dor e tristeza, e chega ao outro mundo com a sua responsabilidade às costas."*